

Södertörns högskola
Institutionen för ekonomi och företagande
Företagsekonomi
Kandidatuppsats 10 poäng
Handledare: Göran Grape & Renate Åkerhielm
Vårterminen 2005

södertörns
högskola

UNIVERSITY COLLEGE

Etableringsstrategier

– svenska företag på den ryska marknaden

Författare:
Henrietta Ulmstedt

Sammanfattning

Tilltagande internationalisering leder till ett ökat behov av kontakter över nations- och kulturgränser. Historiskt och geografiskt utgör Ryssland en svensk närmarknad, enorm både när det gäller storleken och efterfrågan. Ett hundratal svenska företag är etablerade i Moskvaområdet och lika många verkar i Sankt Petersburgsområdet.

I uppsatsen undersöks vilka etableringsstrategier små och medelstora svenska tjänsteföretag använt sig av vid lyckade etableringar i Ryssland. Teoretiskt utgår från tanken om den stegvisa utlandsetableringen, förenat med Hollensens tre etableringsmodeller och Hofstedes fem kulturdimensioner. Metoden är främst kvantitativ, då flera av respondenternas svar samlats in via en öppen enkät och därefter sammanställts till löpande text, vilket kombinerats med en personlig intervju. Respondenterna har alla stor erfarenhet av affärsverksamhet på den ryska marknaden.

Efter Sovjetunionens sammanfall öppnades den ryska marknaden för utländska företag och en stor, växande efterfrågan på flera varor framkom. Stor politisk turbulens, riggade privatiseringsauktioner och ekonomisk kris är några av de inslag som karakteriserat det självständiga Ryssland. Dagens ryska marknad har flera särdrag som på olika vis inverkar på affärlivet. Politiskt råder osäkerhet om vart landet är på väg. Lagstiftningen är spretande och leder ofta till godtycklig tillämpning. Byråkratin är omfattande och korruptionen frodas. Maktdistansen är mycket hög och formella regler spelar stor roll. Affärskontakter grundas ofta på personliga relationer, vilka tar tid att bygga, och i denna process underlättar goda kunskaper i landets språk och kultur.

En rysslandsetablering tar tid varför etablerande företaget bör ha god tillgång på resurser. Det är vanligt att svenska företag efter inledande marknadsundersökningar etablerar sig genom att öppna ett representationskontor, vilket ägs och kontrolleras av huvudkontoret i Sverige. Bolagsformen i sig begränsar verksamhetens utseende och när detta blir ett hinder för företaget omvandlas representationskontoren med fördel till någon form av ryskt dotterbolag och beroende på ägarstrukturens utseende finns två former, en mellanhandsmetod och en strikt hierarkisk metod, båda med fokus på kontroll.

Abstract

The internationalization process leads to increasing interdependence between countries and economies, thus the need for intercultural contacts deepens. For centuries Russia has been an important trade partner to Sweden. About one hundred Sweden-related companies are established in the Moscow area, and almost as many in around Saint Petersburg.

The focus of this work is on which market entry strategies Swedish small and medium-sized companies have used when entering the Russian market, using a combination of the Uppsala model, Hollensen market entry mode decision theory and Hofstede's five cultural dimensions. Based on an open questionnaire, information is gathered from the respondents, and put together with the answers from one interview. All participants in the investigation are experienced in working on the Russian market.

After the break up of the Soviet Union the Russian market opened up to foreign investment and the large demands of the population started to show. Political turmoil, an unfair privatization process and economical crisis are some of the characteristics of the Post-Soviet Russia. Today's Russian market has several traits that in different ways influence the business life. There is political insecurity as to where the country is heading, the legal system is not uniform, which leads to random interpretation of laws, the bureaucracy is extensive and corruption frequent. There is a high power distance and formal rules play a large role. Business contacts are often based on personal relations, requiring long time to create, and are eased by knowledge of local language and culture.

To enter the Russian market takes time and money, thus the company wishing to pursue this kind of activity will have to make sure it has the resources necessary. Usually, Swedish companies enter the Russian market after market research by opening a representative office, fully owned and controlled by headquarters in Sweden. This form has its limits as to what kind of business can be conducted, and when this becomes an obstacle, the representative office is often transformed into a Russian subsidiary. Depending on the structure of the ownership there is one intermediate mode and one hierarchical mode that could be used, both modes focusing on control.

Sammanfattning

Abstract

Innehållsförteckning	2
Figurförteckning	3
1. Inledning	4
1.1 Bakgrund	4
1.2 Problemdiskussion	5
1.3 Problemformulering	6
1.4 Syfte	6
1.5 Motiv för val av studieområde	6
1.6 Perspektiv	7
1.7 Avgränsningar	7
1.8 Disposition	8
2. Teori	9
2.1 Etableringsteorier generellt	9
2.1.1 Uppsalamodellen	10
2.1.2 Transaktionskostnadsteorin	11
2.1.3 Hollensen	11
2.1.4 Hofstedes 4 + 1 modell	16
2.2 Teoretisk syntes	17
2.3 Tidigare forskning	17
3. Metod	20
3.1 Allmänna utgångspunkter	20
3.1.1 Kvalitativ och kvantitativ metod	20
3.1.2 Teoretiska ansatser	20
3.2 Val av metod	21
3.2.1 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet	22
3.3 Motiv för och kritisk granskning av vald metod	22
3.4 Alternativa metoder	23
4. Empiri	24
4.1 Ryssland i Sovjetunionen	24
4.2 Ryssland under Boris Jeltsin	25
4.3 Ryssland idag	26
4.4 Bolagsformer och skattesatser	28
4.5 Åke Blomdahl – the Swedish Fond for Russian Scandinavian Co-Operation	29
4.6 Sofia Lindström - Svenska Exportrådet	32
4.7 Mats Hultén - Centrumutveckling	34
4.8 Anders Börjesson – Mannheimer Swartling	38
5. Analys	41
5.1 Analys av empiri	41
5.2 Resultat	47
5.3 Förslag på framtida forskning	48
6. Slutsatser	50
7. Avslutande diskussion	51
8. Källkritik	52
9. Källförteckning	53
9.1 Litteratur	53
9.2 Övriga källor	54

10. Bilagor	59
10.1 Enkät/ intervjuguide	
10.2 Svenska företags bolagsformer i Ryssland	

Figurförteckning

Figur 1. Etableringskedjan enligt Uppsalamodellen	10
Figur 2. Hollensens tre etableringsstrategier och de faktorer som inverkar vid etablering utomlands.	14
Figur 3. Karta över Ryssland	27
Figur 4: Utländska investeringar 2000-2002 fördelat på federala områden	28

1. Inledning

Med detta kapitel ges en introduktion till varför företag internationaliserar följt av en kort problemdiskussion. Uppsatsens syfte och avgränsningar avslutar kapitlet.

1.1 Bakgrund

Internationalisering av handeln är inget nytt fenomen utan har förekommit i årtusenden, men graden av ömsesidigt beroende länder och företag emellan har ökat markant speciellt efter andra världskriget.¹ Detta visar sig bland annat genom gemensamma, tilltagande tullsamarbeten, växande frihandel och formeringen av politiska unioner.² Europeiska unionen (EU), i vilken Sverige är medlem sedan 1995, är ett exempel på detta.³ Ett annat är världshandelsorganisationen, WTO.⁴ Liberaliseringen av världshandeln leder till att företag kan agera på flera marknader och konkurrensen internationaliseras.⁵ Som en följd därav minskar vikten av geografiska avstånd och med modern teknologi är varken kunder eller marknader långt borta.⁶

Med internationalisering menas att företaget har olika former av verksamhet i fler än ett land, varpå behovet av kontakt över nations- och kulturgränser uppkommer.⁷ Trots de till synes likartade preferenserna, tanken om att vi lever i en så kallade global village, där utbud och efterfrågan är relativt lika över nationsgränserna, baseras människors preferenser och uppfattningar i de flesta fall på en underliggande nationell kultur.⁸ En nationell kultur är närvarande på flera nivåer i det mänskiga medvetandet och agerandet, i form av normer, värderingar och antaganden, och yttrar sig bland annat i de synliga och osynliga regler som finns för interagerande.⁹ Eftersom marknader i grund och botten utgörs av individer är kulturell förståelse av största vikt i kontakten med andra människor, inte minst vid internationalisering.¹⁰

¹ http://www.oecd.org/document/48/0,2340,en_2649_201185_1876912_1_1_1_1,00.html (2005-04-29, 15:10)

² <http://www.snee.org/filer/europa/69.pdf> s. 7 (2005-04-29, 15:55)

³ http://www.eu-upplysningen.se/templates/EUU/standardTemplate____1832.aspx (2005-04-26, 09:38)

⁴ http://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/sweden_e.htm (2005-04-21, 08:19)

⁵ http://www.chamber.se/default.asp?layouts/layout_whole.asp?page_id=647&mid=6 (2005-04-19, 15:10)

⁶ <http://www.regeringen.se/content/1/c4/06/24/1c43643c.pdf> s. 62 (2005-04-29, 16:08)

⁷ *ABB:s framtid stavas Kina*. Av Bengt Carlsson, DN 2005-04-25

⁸ <http://www.svensktnaringsliv.se/Index.asp?PN=56793&ID=869254> (2005-05-03, 11:34)

⁹ *Tips från en som har jobbat 14 år utomlands*. Av Anders Olsson, DN 2005-04-28

¹⁰ <http://www.svensktnaringsliv.se/Index.asp?PN=56793&ID=869254> (2005-05-03, 12:57)

Svensk ekonomi är i mycket stor utsträckning beroende av internationell handel. Både när det gäller export och import hamnar landet bland de tjugofem främsta handelsländerna i världen.¹¹ Svenska företag agerar på flera marknader men exporten, som 2003 utgjorde drygt 40 % av BNP¹², går främst till Västeuropa och andra nordiska länder.¹³ Omvänt gäller att också utländska aktörer försör kunder i Sverige med varor och tjänster.¹⁴ Med andra ord utsätts även företag som inte själva utlandssatsar för internationell konkurrens i och med import och etablering av utländska företag på hemmamarknaden. Runt 20 % av arbetskraften i svenskt näringsliv sysselsätts av utlandsägda företag, främst amerikanska och brittiska.¹⁵ Det ökade varuutbudet från både nationella och internationella konkurrenter pressar priserna neråt och för att överleva måste företagen anpassa sig till de rådande villkoren.¹⁶

1.2 Problemdiskussion

Eftersom länder och marknader i tilltagande grad integreras med varandra utsätts även inhemska företag för internationell konkurrens.¹⁷ Att internationalisera, det vill säga utvidga verksamheten till fler än ett land, kan vara ett sätt att anpassa sig till den rådande omgivningens villkor. Det finns flera strategier för hur ett företag kan gå till väga för att etablera sig på en annan marknad, och ett antal faktorer som inverkar för att lyckas. Företag kan antingen internationalisera på egen hand, genom att på olika sätt etablera sig på utländska marknader, eller genom uppköp komma att ingå i internationella företag.¹⁸ En utlandsetablering är en möjlighet för företaget att expandera till nya marknader, för att på så sätt möta den internationella konkurrensen, öka vinsten och utöka marknadsandelen genom att minska beroendet av en specifik marknad.¹⁹

Internationalisering kan också vara ett sätt att försöka finna nya affärsmöjligheter och förstärka relationen mellan handelspartners. Det ger även en möjlighet att förlänga produktens livscykel. Den mättade hemmamarknaden överges då till förmån för växande marknader där

¹¹ <http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=SE> (2005-04-20, 16:08)

¹² http://www.swedishtrade.se/exportinformation/docfile/54417_exportstatistik%202003.ppt (2005-05-03, 09:55)

¹³ http://www.swedishtrade.se/exportinformation/docfile/54417_exportstatistik%202003.ppt (2005-05-03, 09:55)

¹⁴ http://www.chamber.se/files/National_Report_Svenska_2005.pdf s. 1 (2005-04-19, 14:36)

¹⁵ http://www.itps.se/pdf/S2003_008.pdf s. 6 (2005-04-20, 15:25)

¹⁶ *Utflyttning kan leda till ökad tillväxt*. DI, 2004-04-14 (www.di.se, sökord globalisering, 2005-05-03, 10:12)

¹⁷ <http://www.riksbanken.se/templates/speech.aspx?id=4926> (2005-05-03, 13:51)

¹⁸ *Ett lyckat uppköp*. Av Jenny Törnquist, DI, 2003-07-31 (www.di.se, sökord internationalisering, 2005-05-03, 09:50)

¹⁹ <http://www.itps.se/pdf/reglupdragtio.pdf> s. 29 (2005-04-14, 12:06)

kostnadsläget och utvecklingsnivån är lägre, där behov av produkten antingen finns eller skapas genom marknadsföringsaktiviteter.²⁰ När efterfrågan ökar lönar det sig att flytta även produktionen till landet ifråga, och då denna blir storskalig kan produkten åter säljas i ursprungslandet, så som importvara.²¹ Företaget kan även välja att nyetablera i länder med än lägre kostnadsläge.²²

1.3 Problemformulering

Vilka etableringsstrategier har svenska små och medelstora företag använt sig av vid lyckade etableringar på den ryska marknaden?

1.4 Syfte

Syftet med uppsatsen är att se vilka etableringsstrategier svenska företag använder sig av för att etablera sig på den ryska marknaden på ett sådant sätt att verksamheten fortlever.

1.5 Motiv för val av studieområde

Ryssland, med en befolkning på cirka 140 miljoner personer, ligger i Sveriges omedelbara närhet och sträcker sig från Östersjön till Stilla Havet över elva tidszoner. Den ryska marknaden är enorm och efterfrågan är inte på långa vägar mättad.²³ Tillgången på råvaror och utbildad och förhållandevis billig arbetskraft är stor.²⁴ I mitten av nittiotalet pekade de flesta siffror uppåt, antingen genom att de var positiva, eller att de blev mindre negativa, men trenden bröts 1998 i och med Asienkrisen som slog mycket hårt mot hela den ryska ekonomin.²⁵ Konjunkturen har nu åter vänt uppåt, mycket tack vare de höga världsmarknadspriserna på olja och gas och den ryska marknaden är idag expansiv.²⁶

²⁰ [http://sn.svensktnaringsliv.se/sn/publi.nsf/Publikationerview/BFC702048C207979C1256E59004B8ED4/\\$File/PUB200403-007-1.pdf](http://sn.svensktnaringsliv.se/sn/publi.nsf/Publikationerview/BFC702048C207979C1256E59004B8ED4/$File/PUB200403-007-1.pdf) s. 4 (2005-05-03, 11:16)

²¹ *Utflyttning kan leda till ökad tillväxt*. DI, 2004-04-14 (www.di.se, sökord globalisering, 2005-05-03, 10:12)

²² http://www.svensktnaringsliv.se/Templates/show_URL.asp?PN=6188&URL=http://sn.svensktnaringsliv.se/sn/publi.nsf/viewall?OpenForm (*Utflyttningens konsekvenser* av Fabian Wallen och Stefan Fölster, 2005-04-08), 2005-05-03, 10:38)

²³ <http://www.econturk.org/Turkischeconomy/Brazilpaper13november2002.doc> s. 11 (2005-04-26, 09:32)

²⁴ [http://www.oilis.oecd.org/olis/2004doc.nsf/linkto/eco-wkp\(2004\)27](http://www.oilis.oecd.org/olis/2004doc.nsf/linkto/eco-wkp(2004)27) (2005-04-15, 15:09) s. 30

²⁵ [http://www.oilis.oecd.org/olis/2004doc.nsf/linkto/eco-wkp\(2004\)27](http://www.oilis.oecd.org/olis/2004doc.nsf/linkto/eco-wkp(2004)27) (2005-05-03, 14:59) s. 5

²⁶ <http://www.tradeprofiles.swedishtrade.se> (2005-04-26, 09:57)

Handel och utbyte mellan Sverige och Ryssland har förekommit i århundraden i olika former, från vikingarnas handelsfärder till bland annat Novgorod, till dagens situation, där det under 2004 exporterades varor från Sverige till Ryssland av ett värde överstigandes sex miljarder kronor, vilket motsvarar 1.4 % av den totala svenska exporten.²⁷

Överhuvudtaget har många utländska företag, däribland flera svenska, försökt och lyckats etablera sig på den ryska marknaden före, under, men framförallt efter Sovjetunionens fall.²⁸ Ett hundratal svenska företag är etablerade i Sankt Petersburgsområdet och lika många verkar i Moskvaområdet.²⁹ Som exempel därpå kan nämnas Skanska, vars första utlandssatsning i form av betongrörstillverkning förlades till Sankt Petersburg 1902, vilket följdes upp med en fast etablering på den ryska marknaden under 1990-talet.³⁰ Ett annat exempel är Tetra Pak, som levererade den första förpackningslinjen till Sovjetunionen 1961.³¹

1.6 Perspektiv

Etableringsproblematiken kommer att studeras utifrån svenskt ledningsperspektiv.

1.7 Avgränsningar

Fokus för uppsatsen ligger på svenska tjänsteföretag etablerade i den europeiska delen av Ryssland, främst i Moskva-regionen och nordvästra Ryssland, det vill säga den del av landet som ligger i Sveriges omedelbara närhet och som sträcker sig från Östersjön till Uralbergen, eftersom merparten av de utländska investeringarna sker till just dessa områden.³²

I första hand relateras i undersökningen till små och mellanstora företag (micro, small and medium - sized enterprises, SME). Med SME menas företag som har färre än 250 anställda och med en omsättning lägre än 50 miljoner euro, eller vars balansräkning inte överstiger 43 miljoner euro.³³

²⁷ <http://www.tradeprofiles.swedishtrade.se> (2005-04-26, 09:57)

²⁸ http://www.sweden.spb.ru/paths_rus.htm (2005-05-03, 15:24)

²⁹ <http://www.swedishtrade.se/ryssland/> (2005-04-14, 14:11)

³⁰ <http://www.peterburgstroy.ru/index.asp?path=2-6> (2005-04-14, 11:50)

³¹ <http://www.tetrapak.com/> (2005-04-14, 11:53)

³² <http://www.econturk.org/Turkischeconomy/Brazilpaper13november2002.doc> s. 13 (2005-04-26, 09:32)

³³ http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf s. 13 (2005-04-26, 10:09)

1.8 Disposition

Kapitel två tar upp etableringsstrategier. I kapitel tre redogörs för metoden i uppsatsen. Det fjärde kapitlet fokuserar på empirin. Analysen görs i kapitel fem och slutsatserna dras i kapitel sex. Därefter följer en avslutande diskussion, källkritik, källförteckning och bilagor.

2. Teori

I kapitlet redogörs för etableringsstrategier generellt och specifikt för de som har relevans för undersökningen i uppsatsen.

2.1 Etableringsteorier generellt

En utlandsetablering kan ske på många olika sätt och bjuda på utmaningar inom långt fler områden än vad som först anats, för i kontakten med andra kulturer finns både möjligheter och hot.³⁴ När beroendet marknader och länder emellan tilltar, ökar betydelsen av att kunna agera om inte globalt, så på flera marknader samtidigt. Företag som väljer att inte internationalisera blir utsatta för utländsk konkurrens oavsett, eftersom utländska företag etablerar sig på deras hemmamarknad.³⁵

För att möta den ökade konkurrensen väljer många företag att företa utlandsetableringar. Därmed undviks beroendeställning gentemot en specifik marknad samtidigt som försök görs att ta marknadsandelar och utnyttja skalfördelar, till exempel när det gäller produktionen. Etableringsteorier handlar om hur företag på olika sätt kan utvecklas från nationella enheter till att verka på flera marknader parallellt, med hänsyn tagen till flera faktorer, så som till exempel företagets storlek, kapitaltillgång, varans komplexitet, marknadens utseende, konkurrenssituation och efterfrågan.³⁶

Nedan följer en kort genomgång av tre teorier som på olika sätt berör etableringsproblematiken. Först ut är Uppsalamodellen, framtagen i Sverige på 1970-talet, i vilken fokus ligger på det stegvisa mönster som kan skönjas vid utlandssatsningar. Transaktionskostandsteorin tar upp hur utrikeshandeln organiseras rent praktiskt, huruvida företaget använder den egna interna organisationen eller köper in tjänster för att etablera sig på exportmarknader. Den sista etableringsteorin som redogörs för är Hollensens. Författaren urskiljer tre etableringsmetoder och fyra faktorer som i varierande grad påverkar valet av metod. Till vissa delar av Hollensens etableringsstrategier kan teorier om kulturer knytas,

³⁴ Johannisson, Bengt & Lindmark, Leif (red). 1996. *Företag, Företagare, Företagsamhet*. Studentlitteratur. Lund. s. 99

³⁵ <http://www.itps.se/pdf/regluppdragtio.pdf> s. 30 (2005-04-14, 14:18)

³⁶ Hollensen, Svend. 2004. *Global Marketing a decision – oriented approach*. Pearson Education Limited. Madrid. Third Edition. s. 272 ff.

varför Hofstedes 4+1 modell tas upp i korthet, trots att detta inte är en teori om företagsetablering.

2.1.1 Uppsalamodellen

Det finns ett flertal sätt att etablera sig på en exportmarknad. Enligt Uppsalamodellen, som utvecklades på 1970-talet, finns fyra sätt att ta sig in på en utländsk marknad.³⁷

- Sporadisk export, ingen reguljär exportverksamhet;
- Exportmodeller, att exportera via självständiga representanter, till exempel agenter;
- Etablera utländska återförsäljare;
- Utländska produktionsenheter.

Grundtanken med Uppsalamodellen är att utlandsetableringen sker stegvis. Med andra ord exporterar företagen först till geografiskt och kulturellt närbelägna marknader. I detta skede av utlandsetableringen uppkommer affärsmöjligheten ofta sporadiskt. De erfarenheter som företaget gör där utnyttjas vid eventuella andra utlandsförsäljningar. Om exporten sedan intensifieras sker detta oftast genom att engagera agenter, vilka står för försäljningen. Nästa steg blir att etablera egna återförsäljare på exportmarknaden, och slutligen även lokalisera produktionen dit. Med ökad internationalisering följer större generella kunskaper om utlandsverksamhet, men även en förståelse för att varje marknad är specifik.³⁸

Figur 1. Etableringskedjan enligt Uppsalamodellen

Försäljnings-sätt	Sporadisk export	Självständiga representanter	Utländska återförsäljare	Utländska produktionsenheter
Marknad				
A				
B				
C				
N				

Ökade marknadsförpliktelser

Geografisk spridning

Ökad internationalisering

Källa: Bearbetad från Hollensen. 2004.

³⁷ Johanson, Jan & Vahlne, Jan-Erik. 1977. The internationalization Process of the Firm – A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, No. 1, pp. 23-32, s. 24

³⁸ Johanson & Vahlne. 1977. s. 27

Modellens kritiker menar att den inte tar hänsyn till de beroendeförhållanden som kan råda mellan marknader samt att företag i många fall hoppar över vissa steg och väljer att expandera till mer avlägsna marknader direkt, utan att genomgå hela stegprocessen. Större företag är dessutom inte lika sårbara som mindre, varför de inte behöver internationalisera stegvis. Ofta har de även stor erfarenhet av likvärdiga marknader, något de kan dra nytta av vid etableringar.³⁹

2.1.2 Transaktionskostnadsteorin

Teorin om transaktionskostnaden fokuserar på friktionen som uppstår mellan köpare och säljare vid en transaktion. Grundtanken är att så länge företagets kostnader för hantera exporten är lägre än vad motsvarande manöver skulle kostat att köpa in från externa källor kommer företagen att organisera utrikeshandeln i egen regi, genom till exempel återförsäljare.⁴⁰

2.1.3 Hollensen

Enligt Hollensen kan etableringsstrategierna delas in i tre huvudgrupper: exportmetoden (export modes), mellanhandsmetoden (intermediate modes) och hierarkisk metod (hierarchical modes).⁴¹

- **Exportmetoden**

Exportmetoden innebär att produktionen sker antingen i hemlandet eller i ett tredje land för att sedan säljas via någon kanal på en annan marknad. Ofta används denna form av etableringsstrategi för att initialt ta sig in på en utländsk marknad.⁴² Försäljningen på exportmarknaden sker genom agenter och det producerande företaget är inte själva närvarande. Fördelen med denna metod är att risknivån för företaget är låg, något som dock även gäller för kontrollmöjligheterna.⁴³

³⁹ Hollensen. 2004. s. 55

⁴⁰ Hollensen. 2004. s. 57

⁴¹ Hollensen. 2004. s. 274

⁴² Hollensen. 2004. s. 291

⁴³ Hollensen. 2004. s. 303

Vid indirekt export säljs produkten redan i hemlandet till en agent, som är den som sköter marknadsintroduktionen i utlandet, där försäljningen till kunder kan ske genom agenter, förmedlare, speciella exportföretag eller genom samarbete med redan etablerade partners. Producenten har liten kontroll över hur produkten marknadsförs på exportmarknaden och finner sig ganska ofta i en beroendeställning gentemot agenten eller återförsäljaren.⁴⁴

Direkt export är när producenten säljer direkt till en agent eller importör i värdlandet, som sedan i sin tur säljer vidare till återförsäljare eller konsument. Då grupper av små och medelstora företag i varierande utsträckning går samman om exportverksamheten för att på så sätt minimera kostnaderna och utarbeta en gemensam marknadsföring för den nya marknaden kallas det gemensam export. Det finns risk för stora motsättningar inom gruppen då företagens målkongruens kan variera.⁴⁵

- **Mellanhandsmetoden**

Mellanhandsmetoden handlar i första hand om kunskapsöverföring. Ägandet, och därmed risken, delas mellan producenten och den lokale affärspartnern.⁴⁶ Etableringen sker via någon form av kontrakt parterna emellan. Vid legotillverkning flyttas produktionen till låglöneländer men andra delar av verksamheten behålls i ursprungslandet. Kvalitetskontrollens betydelse ökar, men företagets egna kostnader för produktion minskar, och underleverantörer kan bytas ut till en relativt låg kostnad, eftersom företaget inte har gjort stora investeringar i produktionsanläggningarna.⁴⁷

Franchising och licensiering påminner om varandra. Franchising innebär att företaget säljer ett koncept, ofta i form av varumärken, patent och know-how till en köpare som driver verksamheten lokalt och står för marknadskännedomen. Licensavtal är ett sätt att göra en utlandsetablering av produktionen utan att riskera kapitalinvesteringen. Även här handlar det om patent, know-how och varumärken, men inte om hela företagskoncept utan om enskilda produkter. Säljaren får dessutom tillgång till köparens teknologi.⁴⁸

⁴⁴ Hollensen. 2004. s. 293 f.

⁴⁵ Hollensen. 2004. s. 302

⁴⁶ Hollensen. 2004. s. 309 ff.

⁴⁷ Hollensen. 2004. s. 308

⁴⁸ Hollensen. 2004. s. 327 f.

Joint venture eller strategiska allianser innefattar två eller flera aktörer, som går samman antingen genom att skapa ett separat dotterbolag med gemensamt ägande, (joint venture) eller genom utökat samarbete för att dela på investeringskostnaderna (strategisk allians). På så sätt kan alla inblandade dra nytta av varandras kunskaper eller teknologi.⁴⁹

- **Hierarkisk metod**

En hierarkisk etableringsmetod innebär att företaget har hög kontroll och äger det lokala bolaget till fullo. Både kostnaderna och riskerna för producenten är störst i denna modell, som karaktäriseras av direktinvesteringar. Det finns två huvudvarianter för en hierarkisk metod, den ena innebär att företaget bygger upp verksamheten från grunden (greenfield), den andra att ett existerande företag köps upp och verksamheten tas över.⁵⁰

Om kundantalet är litet eller om säljaren utgörs av staten, är det vanligt att ha en hemmabaserad försäljare som sköter kunderna utomlands. Alternativt kan säljaren placeras på den utländska marknaden, eller säljavedlingar skapas där. Genom att även lokalisera helägda produktionsenheter till landet ifråga undviks risken att företaget upplevs som exploatör i till exempel u-länder, men då förutsätts att omgivningen är politiskt och ekonomisk stabil. I det fall flera länder med liknande villkor kan ses som en region kan det vara motiverat att etablera ett regioncenter med verksamhetens utgångspunkt förlagd i det mest gynnsamma av länderna.⁵¹

Etableringsmetoderna ger uttryck för i vilken grad det producerande företaget självt är involverat i etableringen och försäljningen på exportmarknaden. Ju högre internalisering, det vill säga att företaget internt sköter etableringsprocessen, desto större möjlighet att en hierarkisk metod används. De påverkande faktorerna för vilken form av etableringsstrategi som väljs kan grovt delas in i fyra grupper: interna faktorer, externa faktorer, transaktionskostnadsfaktorer och önskade metodkriterier.⁵²

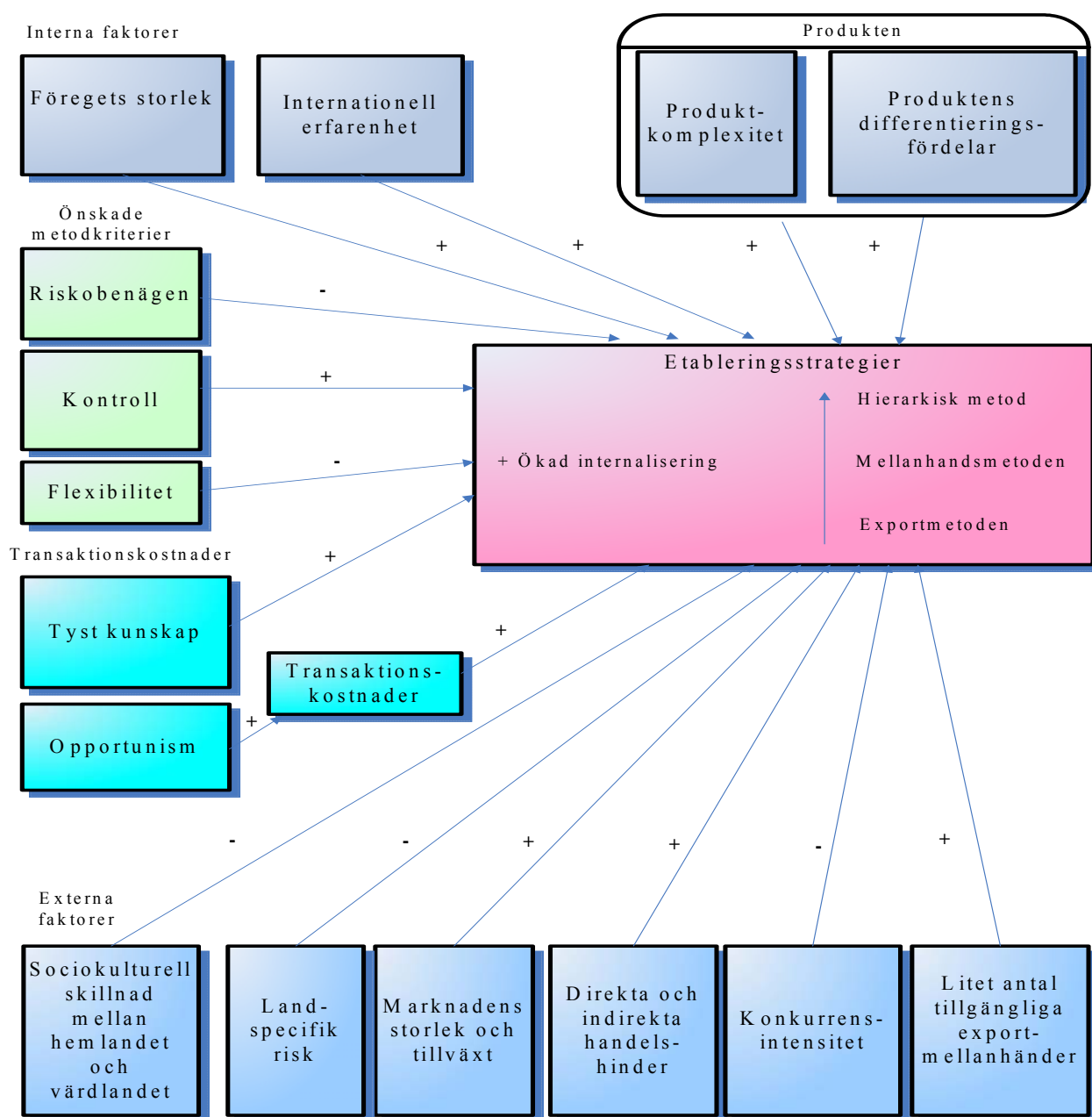
⁴⁹ Hollensen. 2004. s. 319

⁵⁰ Hollensen. 2004. s. 324

⁵¹ Hollensen. 2004. s. 339 f.

⁵² Hollensen. 2004. s. 280

Figur 2. Hollensens tre etableringsstrategier och de faktorer som inverkar vid etablering utomlands.



Källa: Hollensen. 2004. s. 280

Internas faktorer

De interna faktorerna kan i sig delas upp i fyra delar. Storleken på företaget indikerar tillgången på resurser. Ju mindre företag och ju mer begränsad resurstillgång, desto mer sannolikt att exportmodellen används vid etablering, eftersom riskerna företaget löper vid denna modell är mindre. Företag vars ledning har erfarenhet av internationellt arbete tenderar att se utlandsetablering som något inte fullt så skrämmande och komplicerat, vilket minskar osäkerhetsfaktorn och ökar chansen att finansiella medel läggs därpå. Produktens komplexitet

och differentieringsfördelar påverkar valet av försäljningskanal och inverkar på hur marknadsföringen utformas.⁵³

Externa faktorer

Till externa faktorer hör sådana som påverkar marknads utseende, till exempel konkurrenssituationen. Där stor konkurrens råder pressas vinstmarginalerna ner och företaget bör minimera resursallokeringen dit. Vid begränsad tillgång på mellanhänder ökar dessas reella makt, då de i stor utsträckning kan bestämma spelreglerna, men genom att själva kontrollera etableringsprocessen kan företagen undvika att bli beroende av dem. Marknadens storlek och tillväxtpotential spelar en mycket viktig roll i valet av etableringsstrategi, och ju större marknad och ju högre potential, desto större chans att företaget satsar resurserna där. Även eventuella landspecifika risker, i form av politisk instabilitet och ekonomisk utveckling, liksom direkta och indirekta handelshinder i form av tariffer, skattepålägg och embargoer inverkar. Sist men inte minst har de sociokulturella skillnaderna mellan hemlandet och värdlandet stor betydelse.⁵⁴

Transaktionskostnader

Transaktionskostnader hos Hollensen rör överförbarheten av så kallad tyst kunskap (know-how), som per se är svår att kvantifiera och materialisera, varför det lätt uppstår problem vid överföringen. Ju mer produkten utgörs av tyst kunskap, desto vanligare är det att en hierarkisk metod används vid etableringen, för att hålla transaktionskostnaderna nere. Risken för opportunistik föreligger från båda håll, det vill säga både från producentens och exportmellanhandens sida, och kan uppkomma bland annat i frågor som rör avgränsningen av ansvarsområden dem emellan, prissättningen, kommissionen till agenterna, marknadsföringskostnadernas uppdelning och lagrets storlek. Opportunismen kan reduceras genom att skapa barriärer som gör det kostsamt att bryta samarbetet.⁵⁵

Metodkriterier

De metodkriterier som eftersträvas i varierande grad och som påverkar etableringen utomlands är riskbenägenheten, kontrollbehovet och flexibiliteten. En ledning som är riskbenägen föredrar etableringsstrategier som innebär att begränsade resurser satsas, till

⁵³ Hollensen. 2004. s. 280

⁵⁴ Hollensen. 2004. s. 281 f.

⁵⁵ Hollensen. 2004. s. 278 f.

exempel exportmodellen. På så sätt minimeras företagets eget risktagande eftersom den internationella verksamheten sköts av någon annan. Detta kan i sin tur leda till att företaget går miste om andra affärsmöjligheter, då kunskapen och kontrollen över utlandsetableringen inte är heltäckande. Kontrollnivån är kopplad till resursallokeringen och riskbenägenheten. Om stora resurser satsats kommer viljan att kontrollera deras användning att vara stark och vice versa. Även flexibilitet är knutet till etableringsstrategin, så till vida att hierarkiska modeller, som kräver störst resurser, också är de minst flexibla.⁵⁶

2.1.4 Hofstedes 4 + 1 modell

Hofstedes modell är ingen etableringsstrategi, utan handlar om de variabler som formar människors agerande. Kultur är de sociala mönster, normer och värderingar som medlemmar av ett visst kollektiv lärt in, och som inverkar på individens förförståelse av olika situationer. De utgör rättesnöret för vad som anses vara normalt och accepterat beteende för umgänge inom gruppen och baseras på för utomstående osynliga, men avgörande antaganden.⁵⁷ Dessa mönster, kulturer, skiljer sig åt mellan olika grupper, vilket får effekter bland annat vid internationalisering och kontakter i arbetslivet. Variablerna som enligt Hofstede tydligast särskiljer samhällen är nivån av maktjämskap, huruvida individualism eller kollektivism präglar umgänget, liksom om maskulinitet alternativt femininitet påverkar värderingarna, samt graden av osäkerhetsundvikande. Som femte variabel tillades senare även lång- eller kortsiktigt tänkande.⁵⁸

I kulturer med hög maktjämskap finns ofta en hierarkisk struktur som uppfattas som normal. Vid låg maktjämskap utmärks samhället istället av decentralisering, ogillande av statussymboler och en minimering av ojämlikheter mellan människor.⁵⁹ Typiskt för umgänget präglade av individualism är att varje person förväntas sköta sig själv. Kollektivism understryker däremot att människan är integrerad i grupper, vilka tjänar som skydd, i utbyte mot lojalitet.⁶⁰ De maskulina kulturerna karaktäriseras av konkurrens, med betoning på prestation, varpå individen premieras efter förtjänst, medan samhällen med drag som tolerans, solidaritet och välfärdssträvan kategoriseras som feminina. I dessa ges belöning

⁵⁶ Hollensen. 2004. s. 283

⁵⁷ Hofstede, Geert. 1991. *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur. Lund s. 13

⁵⁸ Hofstede. 1991. s. 24

⁵⁹ Hofstede. 1991. s. 49 ff.

⁶⁰ Hofstede. 1991. s. 67

efter jämlikhetsprinciper.⁶¹ Osäkerhetsundvikande handlar om i vilken grad osäkra eller okända situationer gör att medlemmar i en grupp känner sig hotade.⁶² Långsiktiga värderingar ses som dynamiska, framtidsinriktade, och har drag som uthållighet, sparsamhet, skamkänsla och ordning på sina personliga relationer. Kortsiktiga är statiska, nutidsinriktade, där det är viktigt att respektera sociala skyldigheter och normer, och att inte förlora ansiktet.⁶³

2.2 Teoretisk syntes

I uppsatsen kommer jag att utgå från Hollensens etableringsmodell.⁶⁴ Den omfattar i princip även de andra ovan nämnda teorierna. Således kan Uppsalamodellens tankegångar om företaget som en lärande organism knytas till Hollensens interna faktorer, främst den om ledningens internationella erfarenhet, men även till den om företagets storlek. Uppsalamodellen kan även knytas till metodkriterierna, till riskobenägenheten och kontrollbehovet, samt till flexibiliteten. Transaktionskostnadsanalysen kombinerat med Uppsalamodellen diskuteras i Hollensen under transaktionskostnaderna. Den återkommer även i Hollensens modell, bland annat under kontroll. Hofstedes variabler för länders värderingssystem faller in under Hollensens externa faktorer, då främst under de sociokulturella skillnaderna. Detta ligger till grund för utformningen av intervjuguiderna.

2.3 Tidigare forskning

Hill et al. identifierar tre faktorer som påverkar valet av etableringsmetod för multinationella företag, nämligen kontrollnivån, resursallokeringen och risken för otillåten spridning av företagshemligheter och know-how. De menar att en etablering alltid måste ses i det sammanhang företaget ifråga befinner sig i.⁶⁵ Författarna pekar på fördelarna med att se etableringen som en integrerad del av företagets övergripande strategi, varpå den ofta komplexa verkligheten bättre låter sig analyseras, alternativkostnader lättare åskådliggörs och situationsbetingelser framträder.⁶⁶

⁶¹ Hofstede. 1991. s. 120

⁶² Hofstede. 1991. s. 143

⁶³ Hofstede. 1991. s. 208

⁶⁴ Se figur 2. s. 14

⁶⁵ Hill, Charles W.L, Hwang, Peter & Kim, Chan W. 1990. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2 (Feb., 1990), 117 – 128. s. 126

⁶⁶ Hill et al. 1990. s. 127

Skälen till att överhuvudtaget internationalisera varierar mellan företag, men enligt Englund och Magnusson kan det urskiljas ett antal grundanledningar, så som till exempel hemmamarknadens begränsning, behovet att svara konkurrenterna, önskan om ökad lönsamhet, hoppet att kunna uppnå stordriftsfördelar eller undvika att bli beroende av en enda marknad eller kundgrupp. De understryker vikten av att noga planera strategin vid en internationalisering.⁶⁷

Enligt Alon och Banai är den ryska marknaden en hybrid eftersom den har drag typiska både för utvecklingsekonomier och industrialiserade länder. Detta visar sig bland annat i att den inte är mättad, samtidigt som tillgången på välutbildad och kompetent arbetskraft är stor.⁶⁸ Författarna diskuterar franchising på den ryska marknaden, med utgångspunkt i de fyra P: na, (Price, Promotion, Place och Product), och menar att det för franchiseföretag finns fyra sätt att etablera sig i Ryssland, beroende på i vilken utsträckning företaget internaliserar.⁶⁹ Som främsta hot på den ryska marknaden pekar de ut lagstiftningens tillkortakommande och den politiska instabiliteten följt av valutafluktuationerna, den begränsade tillgången på investeringskapital och infrastrukturens underutveckling. Möjligheterna, som till viss del väger upp dessa hot, är marknadens storlek och tillgången på billig välutbildad arbetskraft.⁷⁰

Indebetou och Jozic fokuserar i sin uppsats på hur olika faktorer påverkar två svenska företag vid dessas etablering på den ryska marknaden, och menar att en expansion sker först då företaget har utnyttjad kapacitet och strävar efter tillväxt. Vid etableringen i Ryssland utnyttjade de båda undersökta företagen sina erfarenheter från respektive verksamhet i de baltiska staterna. Det ena företaget etablerade sig via ett helägt dotterbolag, det andra genom att använda sig av lokala återförsäljare.⁷¹ Författarna menar att val av etableringsstrategi delvis hänger samman med tillgången på svensk personal. Att bilda ett dotterbolag tedde sig naturligt för ena företaget, då initiativet till expansionen kom från en svensk affärskontakt, redan etablerad på den lettiska marknaden. Motsvarande affärskontakt saknades i det andra

⁶⁷ Englund, Christine & Magnusson, Carina. 2002. *Hur och varför små och medelstora företag internationaliserar*. Kandidatuppsats. Södertörns Högskola. Företagsekonomiska institutionen. (FEK KAND 2002:92). s. 45

⁶⁸ Alon, Ilan & Banai, Moshe. 2000. Executive Insights: Franchising Opportunities and Threats in Russia. *Journal of International Marketing*, Vol. 8 No. 3, 2000, pp. 104 – 119. s. 104

⁶⁹ Alon & Banai. 2000. s. 104

⁷⁰ Alon & Banai. 2000. s. 105 ff.

⁷¹ Indebetou, Rebecca & Jozic, Karolina. 2002. *Internationalisering av småföretag – en fallstudie av två svenska småföretags strategier för den ryska marknaden*. Magisteruppsats. Södertörns Högskola. Företagsekonomiska institutionen. (FEK MAG 2002:1). s. 24 ff.

företaget, varför inträdet på den ryska marknaden skedde med hjälp av återförsäljare, vilka kontaktats efter rekommendationer från svenska Exportrådet. Stöd och initiativ utifrån spelade med andra ord en avgörande roll i etableringsprocessen.⁷²

Björklund och Karlsson undersöker svenska turistföretags val av etableringsstrategier för den ryska marknaden, då företagens syfte varit att öka ryska turistresande till Sverige. Analysen visar att mellanhänder och agenter är den mest lämpade etableringsstrategin, men att byråkratin, lagstiftningen och val av samarbetspartner spelar en avgörande roll. Dessutom inverkar företagets storlek på val av strategi.⁷³

⁷² Indebetou & Jozic. 2002. s. 36

⁷³ Björklund, Marie & Karlsson, Johanna. 2002. *Etableringsstrategier på den ryska marknaden – svenska turistföretag i Ryssland*. Kandidatuppsats. Södertörns Högskola. Företagsekonomiska institutionen (FEK KAND 2002:108). s. 38 ff.

3. Metod

Metodkapitlet handlar om vetenskaplig metod i stort och om metoden i uppsatsen som sådan.

3.1 Allmänna utgångspunkter

Metod handlar om på hur information om verkligheten samlas in och sedan analyseras. Den insamlade informationen grupperas och kodas på olika sätt, för att sedan analyseras och dras slutsatser ifrån. Data har då operationaliserats, gjorts forskningsbar, och utgör undersökningens empiri.⁷⁴

3.1.1 Kvalitativ och kvantitativ metod

Inom forskning görs skillnad mellan kvalitativa och kvantitativa metoder och ansatser, men i realiteten kombineras ofta ansatserna (metodtriangulering) för att ge större validitet.⁷⁵ Med en kvalitativ metod strävar forskaren efter att finna mycket information om ett begränsat antal informanter (personer) och ge tjocka beskrivningar. Data utgörs ofta av text, ljud eller bild, det vill säga information som är svår att mäta (mjuka data). Forskaren spelar en avgörande roll i insamlandet och skapandet av data, liksom urvalets utformning spelar roll för empirin.⁷⁶ I kvantitativa undersökningar är utgångspunkten data som ofta är mätbara (hårda data), och som kan beskrivas i form av siffror och sammanställas i tabeller eller diagram.⁷⁷

3.1.2 Teoretiska ansatser

Vetenskapliga teorier är i första hand generaliseringar, förenklingar, av verkligheten och visar på regelmässigheter och samband mellan fenomen.⁷⁸ Empiri utan teori kan inte generaliseras och teori som inte grundar sig på empiri tenderar att bli spekulativ. Genom att utgå från olika ansatser kan sambandet kontrolleras. Vid en deduktiv ansats kontrolleras teorin mot empirin, medan man i en induktiv ansats utgår från empirin för att hitta generella mönster, teorier.⁷⁹

⁷⁴ Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne. 2003. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber. Malmö. s. 45

⁷⁵ Johannessen & Tufte. 2003. s. 77 f.

⁷⁶ Denscombe, Martyn. 1998. *The Good Research Guide for Small – scale Social Research Projects*. Open University Press. Birmingham. s. 208

⁷⁷ Johannessen & Tufte. 2003. s. 131

⁷⁸ Johannessen & Tufte. 2003. s. 29

⁷⁹ Johannessen & Tufte. 2003. s. 35

3.2 Val av metod

I uppsatsen används främst en kvantitativ metod, då flertalet av respondenternas svar samlats in via en öppen enkät, där svaren sammanställts till löpande text. Detta har kombinerats med en kvalitativ metod i form av en personlig intervju, genomförd med en av respondenterna. Med fallstudie avses att mycket information insamlas rörandes ett väl avgränsat och definierat fall eller fenomen, som sedan beskrivs ingående.⁸⁰ Undersökningen är en fallstudie och det som undersöks är vilka etableringsstrategier små och medelstora svenska företag använt sig av vid lyckade etableringar i Ryssland. Förutom enkäten och intervjun utgörs empirin av relevant litteratur i ämnet.

Urvalet är strategiskt. Detta innebär att urvalsprocessen styrs av medvetna val.⁸¹ Det utgörs av svenskar med skiftande men stora erfarenheter av olika verksamheter på den ryska marknaden. I urvalet finns en representant för Exportrådet i Moskva, två företrädare för små och medelstora svenska företag etablerade på den ryska marknaden, med flerårig yrkeserfarenhet från Ryssland och en svensk jurist, baserad i Sankt Petersburg, inriktad på företagsetablering i Ryssland. Det är fråga om ett bekvämlighetsurval, där respondenterna antingen i sig utgör intressanta fall eller utvalts efter rekommendationer. Denna urvalsprincip kallas snöbollsmetoden.⁸²

Ett flertal faktorer begränsar urvalet. Den främsta är tillgängligheten, då det inte är alldeles enkelt att komma i kontakt med relevanta personer på små och medelstora svenska företag, etablerade på den ryska marknaden, som har intresse av att intervjuas. Enkäterna är baserade på en öppen intervjuguide, som även användes vid den personliga intervjun. Genomförandet av datainsamlingen varierar mellan e-post och personliga intervjuer, utifrån respondenternas lokalisering. Att genomföra öppna enkätundersökningar via e-post inverkar på vilken data som framkommer och på möjligheten att ställa följdfrågor. Naturligtvis hade personliga intervjuer varit att föredra men det föreligger inte annat än i undantagsfall i denna undersökning.

I uppsatsen används även andra kvantitativa data i form av statistik och relevanta siffror för att belysa olika aspekter vid val av etableringsstrategi. Dessutom kompletteras enkätsvaren

⁸⁰ Johannessen & Tufte. 2003. s. 56

⁸¹ Johannessen & Tufte. 2003. s. 84 ff.

⁸² Johannessen & Tufte. 2003. s. 85

med studier av litteratur gällandes etableringar i stort och den ryska marknads utveckling specifikt.

3.2.1 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Validitet rör frågan huruvida man mäter det man säger sig mäta.⁸³ Enkäterna som ligger till grund för undersökningen, och utgör uppsatsens primärdata, kommer i största möjliga grad utformas kring de faktorer som enligt Hollensen inverkar på val av etableringsstrategi.⁸⁴ Detta för att i så stor utsträckning som möjligt stärka validiteten.

Med reliabilitet menas tillförlitlighet, vilket i föreliggande undersökning försöks åstadkommas genom att använda flera av varandra oberoende källor vid insamlingen av uppgifter.⁸⁵ Förutom enkätsvaren och intervjun kommer sekundärdata i form av relevant litteratur inom ämnet att användas.

Det begränsade urvalet gör att det blir svårt att generalisera resultaten, varför jag valt att inkorporera en representant från Exportrådet och en svensk jurist verksam i Sankt Petersburg, för att få en mer komplett bild av situationen och åtminstone kunna tala om överförbarhet av resultaten.

3.3 Motiv för och kritisk granskning av vald metod

Strävan efter representativitet har inverkat på urvalets utformning. Undersökningen genomförs dels som en enkätundersökning, utgående från ett öppet frågeformulär,⁸⁶ kompletterat med en djupintervju, och dels som en studie av relevant litteratur. Detta för att kunna komma åt de detaljer som vanligtvis inte framkommer i ett standardiserat frågeformulär och samtidigt dra paralleller till existerande litteratur i ämnet. Förutom grundkravet, att besitta relevanta erfarenheter och passa in på avgränsningen, togs respondenterna med i undersökningen antingen efter rekommendationer eller därför att de i sig utgör intressanta fall. Genom att låta företrädare för svenska företag med erfarenhet av den

⁸³ Denscombe. 1998. s. 241

⁸⁴ Hollensen. 2004. s. 273

⁸⁵ Johannessen & Tufte. 2003. s. 28 f.

⁸⁶ Se bilaga 1

ryska marknaden svara på enkätfrågorna kan förhoppningsvis olika aspekter och erfarenheter behandlas, med syfte att se om något generellt mönster eller gemensamma drag framträder.

Enkätfrågorna och efterföljande kompletteringsfrågor till Åke Blomdahl utbyttes per e-post den 26 april 2005, och innefattar förutom den öppna enkäten även en artikel publicerad i Svenska Dagbladet 19 mars, 2004.⁸⁷ Sofia Lindström i Moskva och Anders Börjesson i Sankt Petersburg tillsändes även de enkäterna via e-post. Sofia Lindström kompletterade sina svar från den 28 april genom att bifoga dels en rapport från Finansdepartementet från den 5 mars 2005, *Det ryska skattesystemet. En beskrivning av de ryska skatterna och hur de administreras*, dels en PowerPoint presentation daterad oktober 2004 från Exportrådet, *Customs & Certification process in Russia. A brief overview*. En personlig djupintervju utifrån enkäten genomfördes med Mats Hultén på Centrumutvecklings kontor i Stockholm den 28 april. Anders Börjessons enkätsvar inkom via e-post 11 maj.

Enkätsvaren har sammanställts till löpande text, som tillsänts samtliga respondenter för genomläsning och kommentarer. På detta vis undviks risken för förvrängning och respondenterna ges möjlighet att klargöra eventuella missförstånd.

3.4 Alternativa metoder

Undersökningen handlar om redan etablerade företag, varför en deltagande studie fyller liten eller ingen funktion, då det som undersöks i princip är historiska skeenden, men som i många fall har biverkningar i det dagliga arbetet. Inte desto mindre har vad som kan kategoriseras som en deltagande studie redan genomförts. 2001 – 2002 arbetade jag för det nystartade Independent International University (iiU) i Sankt Petersburg, ett helägt nystartat dotterbolag till Folkuniversitetet, kursverksamheten vid Stockholms Universitet, där mötet med den ryska affärsverkligheten blev oundviklig och total, troligtvis även chockartad, för flera i företaget.

⁸⁷ http://www.svd.se/dynamiskt/synpunkt/did_7148078.asp (2005-04-26, 14:19)

4. Empiri

Kapitlet inleds med en kort historik om Ryssland både som del av Sovjetunionen, och som självständig stat efter 1991. Därefter följer en beskrivning av dagens Ryssland. Kapitlet avslutas med en redovisning av de enkäter och den intervju som gjorts, vilket tillsammans utgör uppsatsens empiri.

4.1 Ryssland i Sovjetunionen

Dagens Ryssland ingick under namnet Ryska Socialistiska Federativa Sovjetrepubliken (RSFSR) i Sovjetunionen, vilken bildades 1922 och som kom att bestå av femton formellt sett självständiga och frivilligt förenade republiker, styrda av kommunistpartiets centralkommitté i Moskva.⁸⁸ Samtliga samhällsfunktioner utgick från kommunistpartiet.⁸⁹ Varje sovjetrepublik, med undantag för RSFSR, hade egna statsfunktioner, institutioner och akademier.⁹⁰

Sovjetunionens ekonomiska system baserades från 1928 på femårsplaner vars främsta syfte var att kollektivisera jordbruket och modernisera industrin.⁹¹ Därefter kom samtliga delar av ekonomin att falla under planekonomins administration och de sektorer som framförallt premierades var tung industri och krigsmakten.⁹² Officiellt betydde femårsplanerna att den statliga planeringskommissionen beslutade om tilldelning av vad som ansågs vara tillräckliga och nödvändiga resurser för att klara uppfyllandet av de ofta orealistiska planmål som centralt satts upp.⁹³ I realiteten innebar systemet att företagsledaren hade mycket stor makt i förhållandet till centrum, då planeringskommissionen var beroende av den statistik som företagen lämnade in, vilken ofta innehöll starkt överdrivna siffror.⁹⁴

Just planmålen och inte priserna blev det centrala i den Sovjetiska ekonomin.⁹⁵ Eftersom prismetanismen satts ur funktion speglades inte efterfrågan i produktionen, eller värdet i priset. Den begränsade förståelsen för alternativkostnader ledde till ett utbrett resursslöseri.

⁸⁸ Hedlund, Stefan. 1993. *Hur många Ryssland efter Sovjet?* T. Fischer & Co. Stockholm. s. 20 ff.

⁸⁹ Hedlund. 1993. s. 74 ff.

⁹⁰ Hedlund. 1993. s. 38 ff.

⁹¹ Dukes, Paul. 1998. *A History of Russia c. 882-1996*. Third edition. Macmillan Press Ltd. London. s. 257

⁹² Thompson, John M. 2004. *Russia and the Soviet Union. An Historical introduction from the Kievan State to the Present*. Fifth Edition. Westview Press. Colorado. s. 220 ff.

⁹³ Thompson. 2004. s. 222

⁹⁴ Hedlund, Stefan. 1996. *Öststatsekonomi*. 2: a upplagan. Dialogos förlag. Bjärnum. s. 82

⁹⁵ Hedlund. 1996. s. 50

Stora delar av ekonomin subventionerades och konsumentpriserna för bland annat gas, bensin, sjukvård och baslivsmedel var i många fall lägre än dessas tillverkningskostnader. Kvalité och konkurrens blev obsoleta begrepp.⁹⁶ Ofta var situationen den att de varor som efterfrågades inte fanns, medan de varor som fanns inte efterfrågades, men köptes ändå i brist på annat.⁹⁷

Det sovjetiska systemet stagnerade under Leonid Breshnevs tid vid makten (1964 – 1982) och övergick så småningom i fritt fall.⁹⁸ President Michail Gorbatjov försökte i mitten av åttiotalet införa reformer. Politiken från 1985 karaktäriserades av *perestrojka*, *glasnost* och *demokratisatsija*. *Perestrojka* (omdanelse) av ett icke-fungerande system utan att förändra hela samhället visade sig omöjligt och i och med *glasnost* (öppenhet) kunde tidigare otänkbara sanningar sägas. *Demokratisatsija* (demokratisering) var inte tillräckligt, folket krävde ett helt nytt system.⁹⁹

4.2 Ryssland under Boris Jeltsin

Sovjetunionens upplösning 1991 kom efter en hård kamp mellan RSFSR:s president Boris Jeltsin och unionspresidenten Gorbatjov. De sovjetiska före detta rådsrepublikerna blev självständiga stater med den gamla makteliten kvar på ledande positioner.¹⁰⁰ Förutom de ekonomiska reformerna förde Jeltsin en hård maktkamp mot det kvarvarande sovjetiska parlamentet som inte upplösts och som aktivt motarbetade övergivandet av planekonomin. Konflikten löstes med våld i och med Jeltsins beslut att beskjuta parlamentsbyggnaden och upplösa församlingen i oktober 1993.¹⁰¹ I de parlamentsval som följde i december samma år tog ett flertal politiska partier plats i det ryska parlamentet, Duman. Fortfarande fanns dock de gamla maktstrukturerna från kommunisttiden, militärindustrin och byråkratin, kvar under den tunna fernissan av demokratisering.¹⁰²

⁹⁶ Hedlund. 1993. s. 109

⁹⁷ Hedlund. 1996. s. 139

⁹⁸ Zjuravlev. V. V. (red.). 1998. *Rysslands politiska historia. Institutiones*. Jurist. Moskva. (Политическая история России Institutiones, юрист, Москва.). s. 611

⁹⁹ Hedlund. 1993. s. 79 ff.

¹⁰⁰ <http://www.balticsea.swedishtrade.se/affarsradgivning/marknadsradgivning/pdf/ryssland.pdf> s. 8 (2005-04-26, 09:47)

¹⁰¹ Zjuravlev. 1998. s. 660

¹⁰² Zjuravlev. 1998. s. 663

Under nittiotalet påbörjades övergången från planekonomi till marknadsekonomi, vilket visade sig ta fler än de utlovade femhundra dagarna att åstadkomma.¹⁰³ Det skedde med inslag som bland annat privatisering av industrin, där ett stort antal av landets tillgångar såldes i riggade auktioner,¹⁰⁴ varpå ett fåtal personer med goda kontakter med makten fick kontroll över ansevärda delar av industrin och naturtillgångarna, medan många fick det sämre och i flera fall förlorade allt.¹⁰⁵ Förutom uppstyckning av de statliga företagen infördes även en verklig monetär ekonomi, med konvertibel valuta.¹⁰⁶ När planekonomin slutligen övergavs öppnades Ryssland för import av varor. På grund av den tidigare bristen på i stort sätt allt fanns här en hungrig marknad som till en början svalde allt märkt ”made in utomlands”.¹⁰⁷ Marknaden har nu mognat och konsumenterna är mycket kvalitetsmedvetna. Efterfrågan på rysktillverkade produkter har ökat markant.¹⁰⁸

4.3 Ryssland idag

Från 1993 är Ryssland en federativ demokratisk stat som styrs av en folkvald president, vars mandatperiod stäcker sig fyra år, och ett parlament indelat i två kamrar.¹⁰⁹ Landet består av 89 subjekt,¹¹⁰ av vilka vissa är rent administrativa indelningar och andra tillkommit på etniska grunder.¹¹¹ För att stärka centralmaktens roll har president Vladimir Putin i allt större utsträckning frångått den konstitutionella indelningen, bland annat genom att avskaffa de direkta valen av subjektens ledning, och sammanlänka subjekten till sju större Federala Områden vars ledare utses direkt av presidenten.¹¹²

Befolkningsutvecklingen är negativ och invånarantalet uppgår till cirka 140 miljoner personer, fördelat på ett hundratal etniska grupper med skilda religioner, språk och kulturer,

¹⁰³ Åslund, Anders. 1995. *How Russia Became a Market Economy*. The Brookings Institution. Washington. s. 226 ff.

¹⁰⁴ Hedlund, Stefan & Sundström, Niclas. 1996. *Rysslands ekonomiska reformer. En studie i politisk ekonomi*. SNS förlag. Stockholm. s. 51

¹⁰⁵ Hedlund & Sundström. 1996. s. 170 ff.

¹⁰⁶ Åslund. 1995. s. 226 ff.

¹⁰⁷ <http://www.balticsea.swedishtrade.se/affarsradgivning/marknadsradgivning/pdf/ryssland.pdf> s. 28 (2005-04-26, 09:47)

¹⁰⁸ Ådahl, Martin & Anisimov, Oleg. 2000. *Att lyckas i Ryssland. Exempel från svenska företagsetableringar*. Ekerlids förlag. Stockholm. s. 126

¹⁰⁹ Ryska federationens konstitution. Prospekt. Moskva, 1998. (Конституция Российской Федерации. Проспект, Москва 1998). Kapitel 1, artikel 1.1, kapitel 5 artikel 94

¹¹⁰ Ryska federationens konstitution. Prospekt. Moskva, 1998. (Конституция Российской Федерации. Проспект, Москва 1998). Kapitel 1 artikel 5:4

¹¹¹ http://www.landguiden.se/pubCountryText.asp?country_id=137&subject_id=8 (2005-04-18, 11:27)

¹¹² <http://www.econturk.org/Turkischeconomy/Brazilpaper13november2002.doc> s. 14 (2005-04-26, 09:32)

där ryska är statspråket.¹¹³ Majoriteten av befolkningen bor i tätorter eller städer, där Moskva och Sankt Petersburg är de största.¹¹⁴ Kommunikationerna inom landet försvåras av att infrastrukturen på flera sätt är underutvecklad, vilket naturligtvis inverkar på affärlivet. Såväl tillgången på farbara landsvägar som telefonnätets utbredning och kvalitet är undermålig.¹¹⁵

Figur 3. Karta över Ryssland



Källa: <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/rs.html> (2005-04-07)

Köpkraften i landet är ojämnt fördelad. Det finns en liten grupp, 2 – 3 % av befolkningen, som är helt oberoende av priser och mycket intresserade av hög kvalitet. Mellan 5 – 20 % kan sägas motsvara den svenska medelklassen, medan runt 80 % av befolkningen är mycket priskänsliga.¹¹⁶

Landet har genomlevt flera ekonomiska kriser med bankkollaps och devalveringar, den senaste hösten 1998.¹¹⁷ Efter att Putin valdes till president första gången i mars 2000 har det politiska och ekonomiska läget stabiliserats. Ryssland framträder som en allt mer mogen marknad, och rankades som en av de tio mest attraktiva marknaderna för investerare 2003.¹¹⁸ Året innan uppgick de utländska investeringarna till 19.8 miljarder amerikanska dollar, vilket

¹¹³ <http://www.ui.se/fakta/europa/ryssland.htm> (2005-04-18, 12:14)

¹¹⁴ <http://www.balticsea.swedishtrade.se/affarsradgivning/marknadsradgivning/pdf/ryssland.pdf> s. 7 (2005-04-18, 14:05)

¹¹⁵ http://www.landguiden.se/pubCountryText.asp?country_id=137&subject_id=20 (2005-04-18, 13:15)

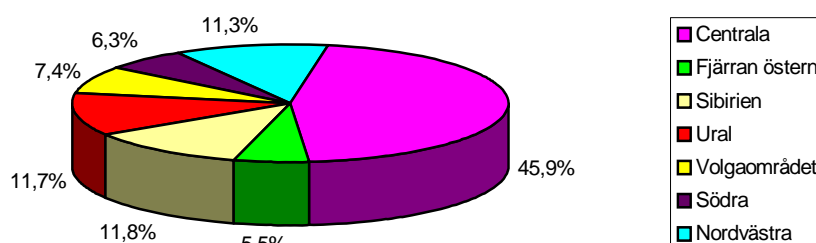
¹¹⁶ <http://www.balticsea.swedishtrade.se/affarsradgivning/marknadsradgivning/pdf/ryssland.pdf> s. 29 (2005-04-26, 09:50)

¹¹⁷ <http://www.balticsea.swedishtrade.se/affarsradgivning/marknadsradgivning/pdf/ryssland.pdf> s. 12 (2005-04-26, 09:50)

¹¹⁸ <http://www.russiajournal.ru/news/cnews-article.shtml?nd=40710> (2005-04-15, 15:10)

motsvarar 5.6 % av landets BNP.¹¹⁹ Utländska investerare föredrar att satsa på centrala Ryssland.¹²⁰

Figur 4: Utländska investeringar 2000-2002 fördelat på federala områden



Källa: <http://www.investmentrussia.ru/rus/stat/foreigninvestreg2002.doc> (2005-04-26, 10:30)

4.4 Bolagsformer och skattesatser

Bolagsformerna i Ryssland är antingen OAO, ZAO eller OOO.¹²¹ Skillnaden består i att OAO enbart används vid mycket stora företag. ZAO motsvarar till formen närmast ett svenskt privat aktiebolag, och nyttjas som etableringsform när företaget tillsammans med ett ryskt bolag öppnar ett dotterbolag, ett joint venture. Ägandet fördelas genom aktier och aktiekapitalet måste minst uppgå till trehundra dollar. Övriga aktieägare har förköpsrätt vid försäljning.¹²² Formellt sätt har både minoritets- och majoritetsägare samma skydd, men det är lämpligt att den egna ägarandelen uppgår till minst hälften, gärna 75 %, av aktierna för att effektivt kunna driva verksamheten. Resterande andel kan lämpligen tilldelas lokala myndigheter och företagsledning, för att skapa incitament för effektiv verksamhet.¹²³ OOO är lämplig som bolagsform när dotterbolaget tillfullo ägs av det svenska företaget.¹²⁴

De flesta internationella företagen närvarar på den ryska marknaden i form av OOO, då denna bolagsvariant är lättare att registrera och kontrollera. Ekvivalent bolagsform saknas i Sverige,

¹¹⁹ <http://www.balticsea.swedishtrade.se/affarsradgivning/marknadsradgivning/pdf/ryssland.pdf> s. 23 (2005-04-26, 09:50)

¹²⁰ <http://www.investmentrussia.ru/rus/stat/foreigninvestreg2002.doc> (2005-04-26, 10:30)

¹²¹ OAO (Открытое Акционерное Общество/ Open joint-stock company), ZAO (Закрытое Акционерное Общество/ Closed joint-stock company), OOO (Общество с ограниченной ответственностью/ Limited Liability Company), Exportrådets *Establishing Business in Russia*. Fact Pack. Autumn 2004. s. 5

¹²² Exportrådets *Establishing Business in Russia*. Fact Pack. Autumn 2004. s. 6

¹²³ Ådahl & Anisimov. 2000. s. 134

¹²⁴ Exportrådets *Establishing Business in Russia*. Fact Pack. Autumn 2004. s. 6

men liknande former finns i England, Frankrike och Tyskland. Ägandet sker genom medlemskap och även här uppgår minsta egna kapital till trehundra dollar.¹²⁵ Representationskontor är ett alternativ för småskalig konsultverksamhet men räknas inte som egen juridisk person varpå det bäst lämpar sig för att knyta kontakter. Skattetekniskt tillhör det moderbolaget och kan inte agera fritt på marknaden på samma sätt som ett dotterbolag.¹²⁶

Enligt Exportrådets listor, *Sweden-related companies operating in Moscow* och *Sweden-related companies operating in Saint Peterburg* uppgår antalet svenskrelaterade företag till strax över etthundra i båda städerna.¹²⁷ Antalet anställda i dessa bolag i ökar.¹²⁸ Svenska företag är etablerade på den ryska marknaden främst i form av representationskontor, totalt är närmare åttio av företagen i fråga etablerade i denna form på den ryska marknaden. Den näst vanligaste etableringsformen är ZAO, vilken är speciellt frekvent i Sankt Petersburg, tätt följt av OOO, som är lite vanligare i Moskva. Enstaka företag i båda städerna är etablerade som agenter eller projektkontor.¹²⁹

En skattereform har stegvis genomförts för att främja skattebetalandet och underlätta för affärsidkandet i Ryssland.¹³⁰ Under 2002 sänktes inkomstskatten från 24 % till 13 % för samtliga och bolagsskatten till 23 %. Två år senare sänktes momsens med två procentenheter till 18 %.¹³¹

4.5 Åke Blomdahl – the Swedish Fond for Russian Scandinavian Co-Operation

I åtta år har Åke Blomdahl varit verksam på den ryska marknaden, först två och ett halvt år som konsult för AMS och SIDA: s räkning och senare som chef, eller managing director, för “The Swedish Fond for Russian Scandinavian Co-Operation” (SFRSC). Sedan två år tillbaka är han åter bosatt i Sverige. Verksamheten i SFRSC karaktäriserades av kontaktskapning och kunskapsöverföring. Rent praktiskt realiserades detta genom att ett ryskt bolag organiserade resor för grupper från Ryssland medan SFRSC stod för programmet och studiebesöken i Sverige, med målet att främja både universitets- och affärskontakter.

¹²⁵ Exportrådets *Establishing Business in Russia*. Fact Pack. Autumn 2004. s. 7

¹²⁶ Exportrådets *Establishing Business in Russia*. Fact Pack. Autumn 2004. s. 8

¹²⁷ Se bilaga 2.

¹²⁸ <http://www.itps.se/pdf/regluppdragtio.pdf> s. 28 (2005-04-14, 11:54)

¹²⁹ Se bilaga 2.

¹³⁰ <http://www.russiajournal.ru/news/cnews-article.shtml?nd=40710> (2005-04-15, 15:10)

¹³¹ http://www.landguiden.se/pubCountryText.asp?country_id=137&subject_id=13 (2005-04-18, 13:58)

Den ryska marknaden är komplex och beskrivs av Blomdahl som stor och växande med god tillgång på välutbildad personal. På samma gång är befolkningsutvecklingen negativ, vilket till viss del förklaras med ett utbrett alkoholmissbruk och droganvändning, i kombination med en svårbekämpad fattigdom. Eftersom investeringarna fördelas ojämnt över landet gynnas i första hand storstäderna, då främst Moskva Sankt Petersburg, där en tilltagande välbetald medelklass breder ut sig. Tillväxten på den ryska marknaden finner han främst inom områden som Telecom, livsmedelsproduktion, skogsindustri, teknik och råvaruexport.

För att lyckas på den ryska marknaden krävs enligt Blomdahl att företaget orkar agera långsiktigt och har den finansiella styrkan som behövs. Det är av största vikt att se till att de ryska partnerna och konsulterna som knyts till projekten är pålitliga. Lika viktigt är det att de utländska aktörerna skaffar sig djup erfarenhet av rysk affärskultur och kunskap om den ekonomiska utvecklingen i landet.

Han karaktäriserar det ryska samhället som strikt hierarkiskt där inget görs utan direkta order från chefen, oavsett nivå. Detta medför att det ytterst sällan förekommer att anställda tar egna initiativ eller kommer med lösningsförslag. Var och en bevakar noga sin position i företaget, och belöning utdelas ofta baserat på individens relation till chefen. Han skulle gärna se någon form av utbildning i att ta egna initiativ och ansvar, samt att kreativitet premierades i större utsträckning, då han menar att detta ofta är ett för ryssar utmärkande drag utanför arbetet.

Blomdahl påpekar att det är av yttersta betydelse att ha kunskap om och förståelse för landets historia för att lyckas på den ryska marknaden. Bland de delar av historien som betonas finns ofriheten och det sedan urminnes tider förtryckande styrelseskicket. Enligt honom har den västerländska demokratin inte fått fotfäste i Ryssland, och med självhärskardömen likt Tsarryssland och Sovjetunionen som referenser är det svårt att hävda att folket någonsin levt i en demokrati. Inte heller står det klart att majoriteten av landets invånare ser några fördelar därmed, eller har en klar bild av vad det egentligen innebär. Man har inga egna modeller att formis efter och det märks att landet trots allt fortfarande är mycket inneslutet i sin egen värld. Detta är president Putin medveten om, när han spelar på nostalgin om en stark hand och en stark ledare.

Det är minst lika viktigt att främja framtidstron, på landet som sådant och på ekonomin. Där anser Blomdahl att Ryssland står inför ett stort problem, då de flesta företagare har ett mycket kortsiktigt tänkande, som går ut på att stoppa så mycket i den egna fickan som möjligt när arbetsdagen är slut istället för att investera och skapa hållbara relationer. Till viss del återspeglas denna mentalitet i de erfarenheter han gjorde i SFRSC, där han stundtals upplevde att ryssarna var oseriösa och egentligen bara ville ha lite trevliga resor, inte seriösa affärskontakter. Kortsiktigheten exemplifieras även med den stora valutautförseln, medel som kunnat investeras i företag och samhällsbyggnad, men som istället hamnar i skatteparadis utomlands.

För befolkningen ledde sovjetstatens upplösning och den efterföljande *perestrojkan* inte i första hand till frihet och slut på förtryck, utan till kaos, våld och korruption. Detta följdes av anarki på samtliga nivåer och en privatisering, där vissa välplacerade och företagsamma individer övertog stora delar av statens tillgångar vilka utgjorde den ryska ekonomins egentliga bas. Flertalet ryssar kopplar ihop demokrati med det kaos som rådde efter 1991, och fokus har för många sedan dess legat på stabilitet och överlevnad. Med få undantag har politiskt engagemang oavsett nivå inte syftat till att delta i den demokratiska processen som sådan, utan till att komma i åtnjutande av resurser och kunna styra penningflöden till sin egen eller närståendes fickor.

I Putins Ryssland är det politiska livet förhållandevis stabilt på centralnivå. Däremot är risken att stöta på mutkolvar jämnt fördelad oavsett hierarkisk nivå. Det är, enligt Blomdahl, inte ovanligt att den ryska sidan skapar hinder som gör det kostsamt för den utländska partnern att bryta samarbetet. Den utbredda korruptionen, administrationens beblandning med olika gangstergrupper, och myndigheternas godtycklighet (främst skattemyndighetens) kan på ett effektivt sätt spolia verksamheten. Blomdahl efterlyser enklare importregler och stabilare och tydligare lagar med konsekvent tillämpning. Han menar att de mångtydiga lagarna ger stort tolkningsutrymme för advokater att allt efter behov rättfärdiga olika ageranden, vilket öppnar för ett system där du köper det resultat du vill ha.

Förutsatt att rättsystemet och statsapparaten reformeras och infrastrukturen förbättras tror Blomdahl att det är fullt möjligt att Ryssland kan komma att utvecklas i en demokratisk riktning. Det krävs även att tillväxten fortsätter och att andelen utländska investeringar ökar,

samt att den utbredda korruptionen och kapitalflykten motarbetas aktivt. Det är viktigt att det ryska kapitalet tar socialt ansvar och inte flyr utomlands.

4.6 Sofia Lindström - Svenska Exportrådet

Sofia Lindström arbetar vid svenska Exportrådets kontor i Moskva. Kontorets kärnverksamhet består i att tillhandahålla konsulttjänster och gratis handelsinformation om Sverige och Ryssland. De har runt 3 000 förfrågningar per år från svenska företag intresserade av den ryska marknaden. I deras regi anordnas mässor och affärsträffar på olika ställen i den europeiska delen av landet, där svenska och ryska företag kan knyta kontakter. Vidare skräddarsys program för svenska små och medelstora företag som vill internationalisera.

Enligt Lindström är Ryssland inte den första utlandsetableringen för de flesta svenska företagen, utan ofta har närområdet, främst de nordiska och baltiska länderna, täckts innan, och i många fall även den europeiska och amerikanska marknaden. Ryska marknaden beskrivs av henne som till stor del outnyttjad och omfattande. I mångt och mycket är Ryssland fortfarande ett utvecklingsland, vars stora, men krympande, befolkning i flera fall fått förbättrad köpkraft och vars industrier ofta har tillväxtpotential.

För Sveriges del utgör den ryska marknaden rent geografiskt en närmarknad och historiskt sett har svenska företag på den ryska marknaden varit främst stora, etablerade företag, som till exempel Atlas Copco, SKF och ABB. Flera andra svenska företag, likt IKEA och Oriflame, har även de på senare år framgångsrikt etablerat sig i Ryssland. Lindström menar att detta sannolikt bidrar till att ytterligare svenska företag i allt högre grad får upp ögonen för landet. Telecom och IT är på stark frammarsch, och de senaste åren har dessutom en ökning av antalet kunskapsföretag kunnat skönjas.

Enligt Lindström sker etablering på den ryska marknaden oftast efter att företaget genomfört någon form av marknadsanalys med syfte att kartlägga marknaden för produkten ifråga. Produktens utseende inverkar klart på val av exportmetod. Första steget efter marknadsanalysen är vanligtvis att lokalisera en eller ett par pålitliga distributörer som knyts till verksamheten. Många utländska företag väljer i detta skede att upprätta ett representationskontor, för att på så sätt formellt finnas på plats. När insikten om att detta inte är tillräckligt för att på ett effektivt sätt kunna driva aktiviteten väljer många att omvandla

representationskontoren till företag i form av helägda dotterbolag. Därefter rekryteras personal lokalt och kontoren öppnas på riktigt.

Tidsåtgången för att etablera ett företag varierar stort. Att registrera företaget på ett juridiskt korrekt sätt tar mellan en och två månader, men det som däremot verkligen tar tid är förarbetet, bland annat i form av marknadsundersökningar, vilket gör att det kan ta mellan två och fem år innan företaget registreras.

Då företagets erfarenhet av den ryska marknaden ökar kan den utländska ledningen efter hand fasas ut, för att ersättas med rysk personal. Detta är oftast en tidskrävande process, under vilken lokalanställda utbildas för att klara driften av företaget. Däremot är steget långt till att lägga produktionen i Ryssland. Endast ett fåtal har valt den lösningen, men därmed inte sagt att företag bör avskräckas från detta, eftersom det på lång sikt ofta är väldigt gynnsamt och i slutändan kan visa sig vara en mycket god investering.

Lindström tror även att det finns ett stort mörkertal av företag som gärna skulle vilja, men inte tordats, ta steget att etablera sig på den ryska marknaden och förutom de redan etablerade finns det ett flertal svenska företag som borde kunna lyckas med samma manöver. Många bedömare, där ibland Lindström, nämner H&M som exempel därpå. Även bland svenska livsmedelsföretag borde den växande ryska matmarknaden vara av intresse, särskilt som smakpreferenserna länderna emellan inte skiljer sig stort, och det överlag gått bra för de utländska livsmedelskedjor som där etablerat sig. Tveksamheten hos företag som ännu inte valt att genomföra en rysslandsetablering kan bero på bland annat avsaknad av finansiella medel eller rädsla för att förlora satsade pengar, och Lindström ser livsmedelssektorn som ett typiskt exempel på ett område där företagen inte vågat ta steget.

Lindström menar att det är väldigt viktigt att företag, för att lyckas på den ryska marknaden, verkligen har tänkt igenom etableringen från sin egen såväl som från marknadens synvinkel, och betonar att Ryssland inte är ”vilket land som helst”. Tid, resurser och tålamod är helt nödvändiga inslag och hon understryker vikten av att inte undervärdera vare sig den ryska företagskulturen eller lokalbefolkningen som sådan. Det är även av fundamental betydelse att utländska företagare lär sig språket och rent fysiskt är närvarande.

Det sovjetiska skattesystemet ersattes under 1990-talet med skattebalken, vilken i sin tur reformerades under 2004, med syftet att effektivisera skatteuppbörden. Systemet innebär att företagen betalar federal, regional och kommunal skatt, med olika skattesatser. Problemet är att skattereglerna ofta ändras, dessutom retroaktivt, vilket gör att tid går åt till att hålla sig à jour med utvecklingen. Samtidigt med skattereformen underlättades tullreglerna, och antalet varor på vilka det krävs importcertifikat har minskat från cirka fyrahundra till runt etthundra.

Lindström anser att landets politiska situation delvis har en negativ inverkan på affärlivet, då bristen på stabilitet gör att spekulationer ständigt uppkommer om vart Ryssland är på väg. Att i ett sådant klimat planera och agera långsiktigt är mycket svårt, vilket får konsekvenser för potentiella investerare. Bank- och finanssystemet är även i stort behov av reformering, den omfattande byråkratin, stelheten och bristen på tillmötesgående beteende verkar i många fall avskräckande för utländska intressenter. Lindström slår fast att dessa institut måste lita på sina medmänniskor, och framförallt sina kunder, för att nå framgång.

Hon påpekar att de företag som trots allt följer marknadens regler många gånger utsätts för hård konkurrens, så vida att staten skapar monopol för gynnade större bolag. Att lagar och förordningar vilka reglerar konkurrenssituationer dessutom ofta saknas gör inte situationen bättre. I dagsläget går lagstiftningen mot en förenkling för små och medelstora företag, för att underlätta att starta eget, varför framtiden ser ljus ut.

4.7 Mats Hultén - Centrumutveckling

Mats Hultén har sedan 1997 på olika vis arbetat med frågor som rör Ryssland. Två år tillbringade han på AGA i Moskva, därefter 1,5 år på Brunswick Direct i Stockholm, för att sedan arbeta på ORC Software som VD för deras ryska dotterbolag i Moskva. Från september 2004 är han anställd han vid Centrumutveckling i Stockholm, ett svenskt konsultföretag, vars verksamhet dels består i att omvandla utformningen av befintliga köpcentra, och dels i att projektera nya dito både i Sverige och i Ryssland. Huvudkontoret finns i Stockholm, i övrigt har bolaget ett kontor i Malmö och ett representationskontor i Moskva.

Den ryska marknaden är enligt Hultén stor och underutvecklad, mycket priskänslig, men med potential för investeringar av skilda slag. Tillgången på såväl råvaror som välutbildad billig arbetskraft är god, och energipriserna är fortfarande mycket låga. Hultén ser flera anledningar

till att företag borde satsa i Ryssland. Förutom marknads potential och den stora efterfrågan på flertalet varor och tjänster kan det även vara så att företaget ifråga tillhandahåller unika tjänster eller produkter som passar marknads behov.

Det är, menar Hultén, viktigt att det hos företaget finns en medvetenhet om det instabila politiska klimatet som råder i regionen, samt det faktum att ryssarna lär sig fort. Det förra yttrar sig bland annat genom att korruptionen är utbredd, liksom byråkratin och stelbentheten både i affärslivet och i politiken. Företag som vill in på den ryska marknaden bör känna till att det förekommer mutor och vara uppmärksam på maktstrukturernas utbredning och utseende. Goda relationer till, och förtroende för, lokala makthavare är ofta avgörande för ett lyckat genomförande av projekt, men bristen på kontinuitet är ett reellt problem. Detta aktualiseras i situationer då politiker, med vilken relationer odlats, tvingas lämna sin post, varpå projekt som denne stött inte längre är intressanta för den nya administrationen.

Det senare innebär att företagets unika koncept inte är unikt så länge och att konkurrens därmed uppkommer snabbt. Att produkten i sig är så bra eller så svårkopierad att den klarar av att bli utsatt för konkurrens är i detta läge avgörande, och företaget tvingas välja mellan en storsatsning för att bli marknadsledande eller att ytterligare produktutveckla.

Det förekommer dessutom fortfarande att företag har en vit och en svart kassa för intäkter och utgifter. Till skillnad från situationen i Sverige kan avsaknaden av en svart kassa innebära problem. Kunder kan tänkas vilja bli av med eget svart kapital genom att betala för tjänster med dessa pengar, som mottagaren i det läget inte kan ta emot. Men även förekomsten av svart kassa kan orsaka bekymmer, eftersom konkurrenter i det läget kan anmäla detta till skattemyndigheten.

Ryssland är sällan den första marknaden för företag som expanderar. För att ta sig in på marknaden föreslår Hultén att bolagen börjar med att översätta företagsinformation och produktfoldrar till ryska, därefter är viss annonsering för att skapa medvetenhet om produkten och företaget bra inför till exempel deltagande i mässor och utställningar i Ryssland. Då bör en relativt god bild av hur intresset på marknaden är för varorna i fråga framträda. Dock uppfattar ofta svenska företag denna procedur som lite besvärlig.

Hultén framhåller att det är viktigt för investerare att det klargörs vad som verkligen ingår i köpet, och nämner AssiDomäns köp av säckfabriken i Segezja som avskräckande exempel.¹³² Likaså råder fortfarande osäkerhet vid markköp, eftersom äganderätten ofta är oklar, och det förekommer att säljaren är omedveten om att tredje part kan hävda äganderätt till samma mark. Det är till exempel ibland oklart om kommunen äger mark inom sina gränser som tidigare lytt under militären eller statliga bolag.

Detta till trots anser Hultén att både tjänsteföretag och detaljhandelsbolag har stor potential i Ryssland. Dock ska man komma ihåg att det för svenska företag med expansionsplaner österut kan vara enklare att gå in i till exempel Polen eller de baltiska staterna till följd av medlemskap i EU, innan en etablering sker i Ryssland.

Hultén understryker vikten av att företaget har folk på plats lokalt, antingen genom att som Centrumutveckling etablera ett representationskontor med uppbackning från Sverige, eller att genom någon form av dotterbolag ha hela verksamheten i landet. Representationskontoret som bolagsform medger förenklad bokföringen och ger dessutom moderbolaget rätt att marknadsföra sina produkter, medan faktureringen sköts från Sverige. Numer kan även representationskontor självständigt fakturera kunder i landet, även om detta naturligtvis kräver att skatt betalas i landet.

Kunskaper om språket och kulturen är i sig viktiga och bra att ha, framförallt i det sociala umgänget som ofta följer på affärskontakter, men av ännu större betydelse är att de utsända är duktiga på sin kärnverksamhet och har kunskap om produkten eller tjänsten ifråga. I städerna är det lätt att få tag i tolkar, speciellt till och från engelska. Motparten är ju i första hand intresserade av produkten, och huruvida företagsrepresentanten talar ryska är enligt Hultén oftast av underordnad betydelse. Naturligtvis krävs dock ryskspråkig personal, egen eller inhyrd, för de administrativa funktionerna.

För Centrumutvecklings del ligger fokus numera på halvmiljonstäderna. Detta för att undvika de ofta överetablerade storstäderna och istället satsa på etablering i mindre, men växande

¹³² I köpet ingick, förutom själva säckfabriken, även ansvar för stadens vård, skola och omsorg, vilket AssiDomän inte var varse vid undertecknandet av avtalet, men som framkom allt eftersom. Vidare var en av delägarna ansvarig för storskalig plundring av företaget, och AssiDomän övergav tillslut projektet, som vid det laget kostat stora pengar. Ådahl & Anisimov. 2000. s. 65 ff.

städer, med positiv tillväxt och potential. Utländska företag förlägger oftast sin verksamhet till antingen Moskva eller Sankt Petersburg men där är konkurrensen ofta onödigt stor.

Hultén menar att det inte är absolut nödvändigt för exporterande företag att ha internationell erfarenhet för att arbeta mot den ryska marknaden, och påpekar att det finns god tillgång på exportagenter. Dessutom har ryssarna stor vana vid att arbeta med import eftersom den inhemska produktionen inom flera områden tidigare var obefintlig, och kan vid behov sköta hela kedjan från lagret i Sverige till leverans ut till försäljningsställena om så krävs. Vidare påpekar Hultén att utländska företag i mycket liten utsträckning tar vara på de importmöjligheter som Ryssland erbjuder. Det finns många ryska företag med bra produkter och tjänster som ännu inte nått utanför landets gränser.

Att formellt registrera ett företag i Ryssland behöver inte ta lång tid, numera finns färdiga aktiebolag som kan köpas samma dag, och efter namnändring och registrering kan verksamheten i princip komma igång på en månad. Mindre företag behöver inte själva vara på plats, utan kan antingen ha ett representationskontor eller med hjälp av sitt nätverk anlita konsulter eller provisionsbetalda försäljare. Oavsett hur etableringen går till, slår Hultén fast att kontraktens utformning är viktig, och råder osäkerhet om den andres betalningsförmåga är en variant att utforma avtalet så att produkter förskottsbetalas till viss del eller till fullo och tjänster till 25 %, ytterligare 25 % vid halvtid och resten efter slutleverans. När en affärsrelation byggts upp ska man dock inte vara rädd att ändra på förutsättningarna så att den ryske kunden kan få kredittid. Att kunna och våga ge kredit är ett viktigt konkurrensmedel i Ryssland.

Hultén anser att Centrumutveckling utsätts för hård konkurrens, främst från ryska arkitektfirmor som säger sig kunna köpcentrumbranschen, men att kunderna brukar inse att företaget, med sina 35 års erfarenhet och över trehundra avslutade projekt, ligger långt före konkurrenterna och har reell kompetens när det gäller kundflöden och köpcentrumlayout.

Hultén lyfter fram betydelsen av att ordentligt klargöra befogenheter innan titlar delas ut inom en organisation, eftersom en chef per automatik uppfattar att han har rätt till vissa saker och chefens ord är lag. Strukturen är väldigt strikt. Det finns ett stort behov av formella regler,

gärna samlade i en regelpärm, så att de vid behov kan tas fram och påvisas. Som företagare tjänar du inte på att vara svenskt snäll, eftersom det ändå är de ryska lagarna som gäller.

Om kontrollen behålls av den utländska parten behålls även rätten att fatta avgörande beslut, och ansvar kommer först i samband med högre positioner. Arbetsbeskrivningens innehåll avgränsar på ett mycket klart sätt vilka uppgifter som skall utföras, och det finns stora inkomstskillnader mellan nivåer i hierarkin. Svårigheterna att som privatperson få hypotekslån gör att folk snabbt vill tjäna och kunna spara ihop mycket pengar för att till exempel köpa sig en lägenhet. Därför är ryssar ofta mycket karriärinriktade för att kunna ha sitt på det torra innan de fyllt 40. Ibland kan detta leda till att ens anställda inte alltid ser till företagets bästa utan till sitt och det är inte ovanligt att anställda lämnar företaget för högre lön och bättre position någon annanstans så snart de fått rätt träning och utbildning.

Hultén råder potentiella investerare att inte tveka att anlita proffshjälp och att inte vara dumsnåla vid en etablering på den ryska marknaden, eftersom det ofelbart slår tillbaka. Ryska konkurrenter har oftast en lägre kostnadsbild och stor erfarenhet, varför det i de flesta fall lönar sig att anlita en rysk jurist för att sätta upp företaget så att det blir konkurrenskraftigt. Kopiera inte det svenska bolaget rakt av utan var lyhörd och anpassa formen till rådande marknad.

4.8 Anders Börjesson – Mannheimer Swartling

Mannheimer Swartling är en svensk affärsjuridisk advokatbyrå med kontor bland annat i Stockholm, Malmö, Berlin, Sankt Petersburg och New York. På representationskontoret i Sankt Petersburg arbetar Anders Börjesson som biträdande jurist med bland annat företagsetableringar på den ryska marknaden. Han anser att företag som rysslandsetablerar har att se fram emot en stor presumtiv användarkrets, en i storstäderna växande medelklass samt möjligheten att påverka och delta i marknadens utformning.

En etablering på den ryska marknaden har enligt Börjesson i bästa fall föregåtts av omfattande marknadsundersökningar där även kontaktskapande verksamhet bedrivits. Ofta etablerar sig företagen stegvis, genom att under ett antal år först exportera via lämplig mellanhand, vilken efter en tid ersätts med ett representationskontor, som så småningom i sin tur ersätts av antingen ett OOO eller ett ZAO. Ett joint venture måste utformas som ZAO, medan OOO som

bolagsform är mindre formell och lämpar sig bäst vid helägda företag, då varje delägare i denna bolagsform när som helst kan utträda ur bolaget och utkräva sin andel av dess tillgångar.

Oftast är Ryssland inte den första utlandsetableringen, utan företagen har i flera fall erfarenheter från andra närmarknader, exempelvis Finland och Baltikum innan blickarna vänts mot den ryska marknaden. Börjesson betonar att det vid en rysslandsetablering gäller att tänka och agera långsiktigt. Det krävs att bolaget tar sig tid att bygga personliga leverantörs- och kundrelationer, och inte minst, avsätter tillräckliga resurser för att klara detta mycket tidskrävande med absolut nödvändiga inslag i verksamheten, för att överleva på marknaden.

De svenska klienterna hos Mannheimer Swartling i Sankt Petersburg rekommenderas alltid att behålla mer än 50 % av andelarna i det bolag som etableras, vilket också tycks vara regel bland de svenska företagen som i nuläget finns representerade på den ryska marknaden. Dessa beskrivs av Börjesson som bestående av främst basföretag i form av råvaruföretag, byggbolag och producenter av halvfabrikat, men det finns även exempel på högspecialiserade produkter, så som specialister på kemisk analysutrustning. Flertalet internationella svenska företag finns också på plats, t ex Ericsson, Sandvik, SKF, IKEA.

Utbredningen av svenska kunskapsföretag är fortfarande begränsad. En betydande andel svenska företag exporterar via mellanhänder, och är inte själva närvarande på marknaden. Det svenska ursprunget är en stor konkurrensfördel, då svenskhet ofta uppfattas som en kvalitetsgaranti. Ryska företag konkurrerar oftast med pris, inte med kvalitet.

Börjesson påpekar att även om det numera finns en fungerande civilrättslig lagstiftning förekommer motstridigheter mellan olika tillämpliga lagar, särskilt som det på de flesta områdena saknas stadgad praxis. Detta i kombination med att lagtexterna ofta tolkas bokstavligen, utan hänsyn till det specifika fallet leder till en godtycklig rättstillämpning. Domstolarna är inte heller förskonade från korruption, vilket också minskar rättssäkerheten.

Landets omfattande byråkrati kan ha en hämmande inverkan. Tullproceduren är fortfarande ett stort problem för företag som importerar eller exporterar varor och produkter, och trots att reglerna förenklats är de fortfarande komplicerade och öppnar för skilda tolkningsmöjligheter

beroendet på vilken myndighet som tillfrågas. Företag vars produkter i någon form är beroende av certifiering stöter ofta på en tungrodd certifieringsprocess med risk för korruption. Dessutom utsätts företag, även ryska, frekvent för lokala brandinspektioner, vars primära syfte ofta inte har något att göra med brandsäkerhet.

Under president Putin har en tilltagande protektionism brett ut sig, trots politiska försäkringar om främjandet av ett investeringsvänligt klimat. I många fall försvårar protektionismen aktionsmöjligheterna för utländska aktörer, och i värsta fall hotar denna utveckling att i förlängningen leda till en nationalisering av utländsk egendom.

Börjesson framhåller den hierarkiska traditionen som genomsyrar samhället på alla nivåer, både privat och offentligt, som en förklarande faktor till varför ryssar väldigt sällan tar egna initiativ. Bristen på egna initiativ gör att behovet av klara regler är starkt. Därpå följer en stark, i svensk ögon extremt sträng, kontroll. Skillnader i könstillhörighet är enligt honom inte avgörande i arbetslivet, men könsrollerna uppehålls strikt.

Ett karaktäristiskt drag för affärlivet som Börjesson lyfter fram är den kortsiktighet som ofta präglar den ryska sidan i ett samarbete. Detta kan i flera fall kringgåas genom att koppla ett starkt egenintresse till den gemensamma verksamheten, lämpligen medelst stränga, bindande avtal stadga till exempel förskottsregler, varpå långsiktighet kan uppnås. En avtalspart bör alltså känna till att avsaknad av egenintresse kan leda till att inte ens tydliga och långsiktiga avtal följs.

5. Analys

I detta kapitel analyseras resultaten utifrån den teoretiska syntesen som presenterades i kapitel två, som säger att främst fyra sorters faktorer inverkar på val av etableringsstrategi.

5.1 Analys av empiri

Interna faktorer

Företaget storlek:

Att etablera ett företag på den ryska marknaden är en process vars tidsåtgång varierar stort. Lindström betonar vikten av att i förväg tänka igenom syftet med en rysslandsetablering, då landet har sina specifika särdrag som förutom tålamod kräver både tid och resurser. Med långsiktigheten kommer erfarenheten av och förhoppningsvis även ökad förståelse för den ryska affärskulturen. Enligt Hultén säljs numera färdiga aktiebolag och efter sedvanlig registrering inklusive namnändring kan verksamheten formellt sett vara igång på en månad. Det som däremot verkligen tar tid, menar Lindström, är det avgörande förarbetet i form av marknadsundersökningar och kartläggningar, vilket kan ta mellan två och fem år. Både Börjesson och Blomdahl påpekar vikten av att som investerare ha ett långsiktigt tänkande och agerande, något som i sig kostar pengar som företaget måste kunna avsätta.

De förberedande marknadsundersökningarna och kartläggningarna efterföljs i de flesta fall av relationsskapande aktiviteter, för att knyta både leverantörer och kunder till verksamheten och Blomdahl framhåller betydelsen av att säkerställa pålitligheten hos de konsulter och partners företaget anlitar. När den inledande undersökande fasen är till ända upprättar ofta många utländska företag ett representationskontor för att formellt vara närvarande på marknaden. Vanligtvis omvandlas dessa representationskontor till dotterbolag i passande juridisk form, varefter personalrekryteringen tar fart på allvar.

Internationell erfarenhet:

Ryssland är, enligt flera av respondenterna, inte den första utlandsmarknaden företagen väljer i sin internationalisering, utan ofta har andra närmarknader i form av de nordiska grannländerna och Baltikum redan täckts. Sverige ingår sedan tio år i EU, vilket även bidrar till att underlätta etablering på den europeiska arenan. Vissa företag har enligt Lindström även etablerat sig på den amerikanska marknaden innan turen kommer till Ryssland.

Hultén anser att företag som vill etablera sig i Ryssland gärna kan närma sig marknaden stegvis. Ett enligt honom lämplig tillvägagångssätt är att inleda med översättning av företagsmaterial till ryska, vilket sedan följs upp med annonsering och mässdeltagande, för att på så sätt bilda sig en uppfattning om hur efterfrågan ser ut.

Trots att specifika språkkunskaper och kulturkännedom spelar en stor roll i det sociala samspelet med ryssarna påpekar Hultén att fackkunskaper måste gå före vid en etablering i Ryssland, då det i alla fall i de större städerna relativt lätt kan skaffas tillräcklig tolkhjälp, åtminstone till och från engelska. Han framhåller också att mindre företag med fördel kan utnyttja de mellanhänder och konsulter som finns att tillgå, om de själva inte anser att en fast etablering är vad de söker.

Produktens komplexitet och differentieringsfördelar:

Respondenterna är samtliga anställda av företag som säljer tjänster i olika former och är etablerade på den ryska marknaden antingen i form av representationskontor (Centrumutveckling, Mannheimer Swartling) eller som non-profit organisation/fund (SFRSC). För Centrumutvecklings del består produkten av konsulttjänster, där medarbetarna har mycket stor erfarenhet och kompetens inom området. Mannheimer Swartling tillhandahåller juridisk kompetens inom de flesta tänkbara områden och SFRSC: s verksamhetsfokus ligger på kunskapsöverföring. Exportrådet förmedlar bland annat kontakter och genomför analyser av marknaden.

Hultén pekar på det faktum att en unik produkt ofta snabbt blir konkurrensutsatt, varför det gäller att antingen hitta en passande nisch och produktutveckla, eller att försöka bli marknadsledande med hjälp av kvantitet. Svenska livsmedelsföretag, liksom H&M, hör enligt Lindström sannolikt till gruppen av svenska företag som skulle kunna dra nytta av produkternas differentieringsfördelar på den ryska marknaden.

Önskade metodkriterier:

Kontroll:

Bolagsformerna varierar. Om ett joint venture startas med en rysk partner måste bolaget registreras som ZAO. Är bolaget mycket stort lämpar sig OAO som form, och är dotterbolaget helsvenskt blir formen OOO. Efter den inledande undersökningsfasen är det

vanligt att företaget väljer att starta ett representationskontor för att markera sin närvaro på den ryska marknaden. Representationskontor ingår juridiskt sätt i moderbolaget och beskattas i hemlandet. Förutsatt att verksamheten utvecklas i önskad riktning kan företaget välja att omvandla representationskontoret till passande bolagsform vid bildandet av ett ryskt företag.

Vikten av att fysiskt närvara på marknaden understryks av Hultén. Detta kan realiseras antingen genom etablering av representationskontor eller genom bildande av någon form av dotterbolag. När det gäller svenska företag på den ryska marknaden är den totalt vanligast förekommande etableringsformen representationskontor, följt av är ZAO, vilken är speciellt frekvent i Sankt Petersburg, och för Moskvas del, OOO.

Ett klart majoritetsägande är att föredra vid joint venture. Enligt Börjesson tycks de flesta svenska företag välja att behålla minst 50 % av ägandet för att på så sätt kontrollera bolaget. Klienter vid Mannheimer Swartling råds också att förfara på detta vis.

Riskobenägenheten, flexibiliteten:

Anpassning är av största vikt för att en etablering skall lyckas. Att följa de ryska lagarna och anpassa såväl bolagsformen som verksamheten till den rådande marknaden är A och O. Företaget tjänar inte på att vara svenskt snälla, utan Hultén påpekar nyktert att det ändå är den ryska lagen som gäller. Från inledande marknadsundersökning till etablerat bolag kan det ta flera år, varför det enligt Blomdahl är viktigt att företaget har den finansiella styrkan och orken som krävs, samt att konsulter och partners som engageras är pålitliga.

Vid etableringsskedet är det avgörande att inte ta risker och att anlita experter så att bolaget sätts upp på ett juridiskt korrekt sätt för att kunna driva verksamheten på ett konkurrensmässigt vis. Som utländsk aktör på den ryska marknaden är det viktigt att följa med i den politiska och ekonomiska utvecklingen i landet, och skaffa sig erfarenhet av den lokala affärskulturen och det legala systemet. Lindström menar att det är av stor vikt att utländska företagare lär sig språket och rent fysiskt är närvarande, samtidigt som Hultén framhåller betydelsen av att verkligen klargöra detaljer i affärssammanhang, för att på så sätt undvika oönskade situationer.

Transaktionskostnader:

Transaktionskostnader, tyst kunskap, opportunistisk:

Beroende av hur ägarstrukturen ser ut används olika bolagsformer. Vanligt förekommande är enligt Börjesson en stegvis etablering där marknadsundersökningar och kontaktskapande verksamhet efterföljs av startandet av ett representationskontor, vilket ofta efter ett tag omvandlas till lämplig juridisk form för ett dotterbolag, beroende på ägarstrukturens utseende. Så småningom påbörjas en ofta utdragen process med att fasa ut de utländska experterna och ersätta dessa med lokalanställda.

Externa faktorer:

Marknadens storlek och tillväxt:

Ryssland som land är enormt och den ryska marknaden beskrivs av samtliga respondenter som stor, växande och med god tillgång på välutbildad billig arbetskraft. Investeringarna sker ojämnt över landet och främst i storstäderna frodas en tilltagande medelklass. Den i många avseenden underutvecklade marknaden erbjuder enligt Hultén stora investeringsmöjligheter. Lindström beskriver den som outnyttjad och omfattande, och industrin som tillväxtpotentiell.

Marknaden har stor potential, och Hultén ser flera anledningar till att inleda en rysslandsetablering. Det finns bland annat en stark efterfrågan på de flesta varor och den tidigare misshushållningen har skapat enorma behov av allt från fungerande infrastruktur till lyxkonsumtionsvaror. För att satsa i Ryssland krävs även att ledningen har en tilltro till marknaden som sådan och dess utveckling.

Befolkningen minskar, till en del enligt Blomdahl på grund av fattigdom i kombination med utbredd missbruk av både alkohol och narkotika. Samtidigt förbättras den mycket ojämnt fördelade köpkraften för vissa mycket små grupper, medan majoriteten av befolkningen fortfarande är starkt priskänsliga.

Ryska marknaden är en tillväxtmarknad inom flera områden, Blomdahl pekar främst på Telecom, livsmedelsproduktion, skogsindustri, teknik och råvaruexport. Lindström påpekar att för svensk del har det historiskt varit goda handelsrelationer med Ryssland, och ur ett geografiskt perspektiv utgör landet en närmarknad. På senare år har flera svenska storföretag med gott resultat etablerat sig på den ryska marknaden, vilket hon hoppas bidrar till ett ökat

svenskt intresse för rysslandsetableringar. Även hon ser öknings inom Telecom, liksom inom IT och bland antalet svenska kunskapsföretag.

Konkurrensintensitet:

Beroende på vilken bransch företaget verkar i varierar konkurrensen. Lindström nämner att staten många gånger skapar monopol för att gynna större bolag och att det ofta saknas lagar och förordningar som reglerar konkurrenssituationer. Däremot går lagstiftningen numera mot en förenkling för små och medelstora företag och för att underlätta att starta eget så framtiden ser ljus ut. För Centrumutvecklings del anser Hultén att konkurrensen är hård, men hanterbar, då de har konkurrensfördelar genom sin breda kompetens och omfattande erfarenhet.

Direkta och indirekta handelshinder:

Förekomsten av olika tillämpbara lagar och avsaknad av stadgad praxis leder enligt Börjesson till att rättstillämpningen blir godtycklig. Att många domstolar dessutom dras med korruptionsproblem underlättar inte i upprätthållandet av lag och ordning, och ofta tolkas lagtexterna bokstavligt utan tagen hänsyn till fallet ifråga. På samma sätt menar Blomdahl de mångtydiga lagarna lämnar stort tolkningsutrymme varpå önskat resultat kan köpas allt efter behov, och han efterlyser en mer konsekvent tillämpning.

Den ryska byråkratin uppfattas av respondenterna som omfattande och i flera fall problemskapande. Detta exemplifierar Börjesson med tullproceduren och reglerna för import, där godtyckligheten i realiteten är hög. Trots att antalet varor för vilka certifikat krävs har blivit färre är ofta certifieringsprocessen omfattande med hög risk för korruption. Lokala brandinspektionsmyndigheten drivs även i flera fall av en överdriven inspektionsiver.

I syfte att effektivisera skatteuppbörden har skattesystemet reformerats och förenklats, bland annat genom en enhetlig inkomstskatt på 13 % och moms på 18 %. Däremot förekommer det fortfarande retroaktiva förändringar i systemet vilket har negativ inverkan på affärslivet. På senare tid har även en ökad protektionism märkts av, trots politiska uttalanden till stöd för ett investeringsfrämjande klimat. Börjesson påpekar att det finns farhågor att detta i slutändan kommer leda till en nationalisering av utländsk egendom.

Samtliga länder runt Östersjön förutom Ryssland är medlemmar i EU. Medlemskapet och det i ökande grad synkroniserade regelverket syftar bland annat till att öka rörligheten av varor, tjänster och kapital på den gemensamma marknaden. Svenska företag som stävar efter etablering i Central- och Östeuropa har ett antal EU-länder att välja mellan vid etablering. Den ryska marknaden står utanför och omfattas således inte av de gemensamma reglerna.

Den i flera fall mycket nedslitna infrastrukturen i form av landsvägar, underutvecklat telefnät och opålitlig postgång försvårar kommunikationerna inom landet och inverkar negativt på affärlivet.

Litet antal tillgängliga exportmellanhänder:

Det finns, menar Hultén, god tillgång på exportagenter som med fördel kan utnyttjas om ett svenskt företag skulle vilja ta sig in utan att etablera sig på marknaden i egen regi.

Landspecifika risker:

Det politiska klimatet präglas av instabilitet och oklarhet om vart landet är på väg. Trots försäkringar om främjandet av investeringar förekommer i realiteten en ökande protektionism. President Putin har på federationssubjektens bekostnad stärkt sin egen makt och inskränkt den redan tunna ytan av demokrati. Detta påverkar möjligheterna till långsiktigt agerande från investerarnas sida.

Byråkratin är ökänd och korruptionen utbredd, vilket medför att goda relationer till makthavare ofta är av fundamental betydelse för att projekt skall lyckas. Risken med detta är att när makthavare tvingas lämna sin post drabbas avtal de slutit och löften de givit.

Börjesson tar upp att det trots genomförda reformer i många fall existerar flera motstridiga lagar som är tillämpliga, varpå utrymme för godtycklighet och korruption finns. Domstolar är inte heller omutbara och lagar tillämpas ofta utan hänsyn till det specifika fallet.

Befolkningsutvecklingen är negativ och infrastrukturen bristfällig. Fattigdomen utbredd och väl utanför storstadsregionerna förekommer få utländska investeringar. Efter den i flera fall riggade privatiseringen av sovjetisk statsegendom har ett flertal ekonomiska kriser drabbat

landet under 1990-talet, med bankkollaps, skenande inflation och devalveringar som följd, varför folks förtroende för banker och statliga institut inte är högt.

Sociokulturella skillnader mellan hemlandet och värdlandet:

Majoriteten av respondenterna framhåller landets genomgående hierarkiska historietradition som en förklarande faktor till varför ryssar i arbetslivet sällan, snudd på aldrig, tar egna initiativ. Denna brist på egna initiativ gör dels att det finns ett stort behov av klara regler för omgärdandet av den strikta strukturen, dels att inget görs utan klara direktiv från chefen, vars ord per automatik är lag. Innan titlar delas ut bör befogenheter klargöras och ansvar följer med position. Löneskillnaderna mellan nivåerna är stora och belöning utdelas dessutom ofta baserat på individens relation till chefen.

Ett karaktäristiskt drag för affärlivet som respondenterna betonar är den kortsiktighet som ofta präglar den ryska sidan i ett samarbete, som går ut på att snabbt berika sig själv utan en tanke på att bygga långsiktiga kundrelationer, vilket till exempel märks i den ökade valutautförseln ur landet.

5.2 Resultat

Det finns många olika strategier för att etablera sig på nya marknader, vilka innefattar varierande grad av ägande, kontroll och inflytande. För att en etablering på den ryska marknaden skall lyckas krävs ett långsiktigt agerande och tänkande från investerarnas sida. Tidsåtgången varierar men inklusive marknadsundersökningar och upprättande av ett bolag kan det ta mellan två och fem år att få igång verksamheten. Ett långsiktigt agerande och tänkande kostar pengar, som företaget måste kunna avsätta för detta ändamål, varför företagets storlek och resurstillgång inverkar på etableringsprocessen som sådan.

Samstämmiga uppgifter gör gällande att det även krävs viss erfarenhet av internationellt arbete för att lyckas med en etablering på den ryska marknaden. Ryssland är sällan ett svenskt internationaliserande företags första utlandsmarknad, utan ofta har de nordiska, baltiska och/eller europeiska marknaderna täckts tidigare.

Etablering på den ryska marknaden kan med fördel ske stegvis i enlighet med Uppsalamodellen. När det gäller etableringsstrategi kan mindre företag som inte själva fysiskt

närvarar med fördel utnyttja de mellanhänder och konsulter som finns att tillgå, och etablera sig via Hollensens exportmetod. Det framkom i underökningen att i takt med att erfarenheterna av marknaden tilltar överges exportmetoden till förmån för den hierarkiska metoden. Detta yttrar sig främst genom att företagen ifråga etablerar egna representationskontor, vilka juridiskt sett ingår i moderbolaget och kontrolleras därifrån.

Ofta omvandlas representationskontor efter ett antal år till antingen ZAO eller OOO beroende på hur ägarstrukturen ser ut. Minst hälften av andelarna behålls av den svenska parten vid etablering, för att kunna kontrollera bolaget. Svenskrelaterade företag förekommer oftast i form av representationskontor på den ryska marknaden, följt av ZAO och OOO som bolagsform. Däremot tycks steget vara långt till att lägga produktionen i Ryssland och endast ett fåtal har valt den lösningen, som dock på lång sikt kan visa sig vara en god investering. Samtliga respondenter arbetar vid företag som säljer tjänster och är etablerade på den ryska marknaden antingen i form av representationskontor eller som non-profit organisation/fund.

Den ryska marknaden är i flera fall underutvecklad med stor potential inom de flesta områden och befolkningsutvecklingen negativ, men efterfrågan tilltar allt eftersom köpkraften ökar. Utländska investeringar koncentreras till landets centrala delar, då främst storstadsregionerna.

Den i flera fall godtyckliga rättstillämpningen, den omfattande byråkratin och förekomsten av korruption har en negativ inverkan på affärslivet i landet. Skattesystemet har reformerats för att underlätta för bland annat företagare, men det dagliga livet färgas av den politiska instabiliteten och oklarheten som råder.

Ryssland präglas av en hög maktdistans där hierarkier är vanliga och ses som normala, både i arbetslivet och privat. Det finns en hög nivå av osäkerhetsundvikande och behovet av klara regler är stort. Typiskt för affärskontakter är ett mycket kortsiktigt tänkande, vilket ofta leder till negativa följder i synen på verksamheten.

5.3 Förslag på framtida forskning

I syfte att undersöka var problemen legat vid en rysslandsetablering skulle det vara intressant att undersöka svenska och andra utländska företag som varit etablerade på den ryska marknaden men som dragit sig tillbaka, och analysera anledningarna till dessa

tillbakadraganden. Detta skulle kunna jämföras med var företag anser vara de stora problemen för en etablering idag. På detta vis skulle eventuellt en bild av etableringsproblematikens utveckling när det gäller den ryska marknaden framträda, och det skulle kanske gå att skönja områden där förbättringar gjorts, likväl som områden där förbättringar förgäves väntas på. Trots nödvändigheten av en sådan undersökning är den troligtvis mycket svår att genomföra, då det kan vara komplicerat att få korrekt information från tänkta respondenter.

6. Slutsatser

Den ryska marknaden har ett antal särdrag som inverkar på affärlivet i olika grad. Det finns en politisk osäkerhet om vart landet är på väg. Förekomsten av motstridiga tillämpbara lagar öppnar för godtycke i juridiska frågor, även om den nya skattelagstiftningen inneburit förbättringar. I den omfattande byråkratin frodas korruptionen. Maktdistansen är mycket hög och formella regler spelar stor roll.

Att etablera sig på den ryska marknaden tar tid och tid är pengar, varför etablerande företaget bör ha god tillgång på resurser för detta ändamål. Kunskaper om landets historia och språk underlättar stort i skapandet av lokala affärskontakter, vilka i Ryssland ofta bygger på informella personliga relationer, som i sig tar tid att skapa. Ibland sker inträdet på den ryska marknaden genom exportmodellen eller mellanhandsmodellen, då det i flera fall finns relevanta mellanhänder att tillgå.

En mycket frekvent förekommande etableringsmetod är den hierarkiska. Vanligt är att företag efter inledande marknadsundersökningar upprättar ett representationskontor, enligt en hierarkisk metod, då detta juridiskt ägs och kontrolleras av huvudkontoret i Sverige. Denna bolagsform begränsar vilken verksamhet som kan bedrivas, och när detta blir ett hinder för verksamhetens utveckling omvandlas representationskontoren med fördel till någon form av ryskt dotterbolag.

Beroende på hur ägarstrukturen ser ut finns två former, en mellanhandsmetod och en strikt hierarkisk metod, båda med fokus på kontroll. Joint venture registreras som ZAO och helägda dotterbolag som OOO. I mellanhandsmetoden, ZAO, rekommenderas svenska sidan att behålla minst 50 % av andelarna för att kunna driva effektiv verksamhet, i realiteten ofta 75 %, varför bolagsformen trots allt i det närmsta är att betrakta som hierarkisk.

En rysslandssatsning bör vara väl genomtänkt och ha andra bakomliggande, genomtänkta, skäl än ledningens önskan att finnas på plats i Ryssland. Företag som etablerar i Ryssland bör göra det för att de har en produkt som efterfrågas, en tilltro till marknads utveckling och vilja och uthållighet att verka där.

7. Avslutande diskussion

Det till ytan enorma Ryssland utgör geografiskt och historiskt sett en närmarknad för svenska företag, som varit etablerade på den ryska marknaden före, under, men framförallt efter sovjettiden. I takt med att Rysslands medelklass växer och köpkraften tilltar ökar efterfrågan inom de flesta områden. Utländska investeringar görs främst i landets centrala del, speciellt koncentrerat till storstadsregionerna, varför efterfrågan och behov varierar mellan olika regioner. Priskänsligheten är dock fortfarande mycket hög hos majoriteten av befolkningen.

För företag, vars produkter efter noggranna marknadsundersökningar och kontaktskapande verksamhet visar sig efterfrågade och passande för den ryska marknaden, finns goda möjligheter att lyckas i Ryssland. Däremot är det viktigt att i förväg vara medveten om de problem som de landspecifika dragen kan ge upphov till och att acceptera att det är de ryska villkoren som gäller.

8. Källkritik

Urvalet har inte skett på ett vetenskapligt sätt, vilket kan inverka på undersökningens reliabilitet. Till grund för urvalet ligger svenska Exportrådets listor över svenskrelaterade företag verksamma i Moskva och Sankt Petersburg, *Sweden-related companies operating in Moscow* och *Sweden-related companies operating in Saint Petersburg*. Dessa listor är inte en komplett förteckning över svenska företag på den ryska marknaden, men den mest heltäckande. Utifrån dessa listor har ett antal företag valts ut, vilka motsvarar EU: s definition av ett SME, det vill säga färre än 250 anställda med en omsättning lägre än 50 miljoner Euro.

Undersökningens strategiska urval är framtaget genom snöbollseffekten och den främsta begränsningen är tillgängligheten. För att öka undersökningens reliabilitet utgörs större delen av empirin av de olika respondenternas enkät- och intervjusvar. Respondenterna besitter stor erfarenhet av företagsverksamhet i Ryssland och företagsetablering på den ryska marknaden. De har samtliga levt och verkat i Ryssland i olika former under många år och har stor kännedom inte bara om hur affärsverksamhet bedrivs där på ett effektivt sätt, utan även om hur vardagslivet och tillvaron gestaltar sig för både utlänningar och ryssar.

Metoden är både kvantitativ, i form av en enkät, och kvalitativ, i form av en personlig intervju. Samma frågor har ställts i båda fallen, eftersom intervjuguiden utgjorde den öppna enkät som tillsändes respondenterna per e-post. En personlig intervju efter en öppen intervjuguide ger av förklarliga skäl mer information än en enkät baserad på samma intervjuguide. Det har dock funnits möjlighet till följdfrågor till enkätrespondenterna för att klargöra eventuella oklarheter. Dessutom har enkätsvaren efter sammanställning till text skickats till respondenterna för granskning, detta för att undvika missförstånd. Personliga intervjuer hade troligtvis givit än fylligare svar, däremot är det osäkert om andemeningen blivit annorlunda.

Strävan efter hög validitet har påverkat utformningen av intervjuguiden, så till vida att frågorna direkt knyts till den teoretiska syntesen. Så berörs såväl Uppsalamodellens tankegångar som Hollensens fyra faktorer och Hofstedes fem dimensioner i frågorna.

9. Källförteckning

9.1 Litteratur

Denscombe, Martyn. 1998. *The Good Research Guide for Small – scale Social Research Projects*. Open University Press. Birmingham.

Dukes, Paul. 1998. *A History of Russia c. 882-1996*. Third edition. Macmillan Press Ltd. London.

Hedlund, Stefan. 1993. *Hur många Ryssland efter Sovjet?* T. Fischer & Co. Stockholm.

Hedlund, Stefan. 1996. *Öststatsekonomi. 2: a upplagan*. Dialogos förlag. Bjärnum.

Hedlund, Stefan & Sundström, Niclas. 1996. *Rysslands ekonomiska reformer. En studie i politisk ekonomi*. SNS förlag. Stockholm.

Hofstede, Geert. 1991. *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*. Studentlitteratur. Lund.

Hollensen, Svend. 2004. *Global Marketing a decision-oriented approach*. Pearson Education Limited. Third Edition. Madrid.

Johannessen, Asbjørn & Tufte, Per Arne. 2003. *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. Liber. Malmö.

Johannisson, Bengt & Lindmark, Leif (red). 1996. *Företag, Företagare, Företagsamhet*. Studentlitteratur. Lund.

Ryska federationens konstitution 1998. Prospekt. Moskva. (Конституция Российской Федерации. 1998. Проспект. Москва.).

Thompson, John M. 2004. *Russia and the Soviet Union. An Historical introduction from the Kievan State to the Present*. Fifth Edition. Westview Press. Colorado.

Zjuravlev, V. V. (red.). 1998. *Rysslands politiska historia. Institutiones*. Jurist. Moskva. (Политическая история России Institutiones. 1998. Юрист. Москва).

Ådahl, Martin & Anisimov, Oleg. 2000. *Att lyckas i Ryssland. Exempel från svenska företagsetableringar*. Ekerlids förlag. Stockholm.

Åslund, Anders. 1995. *How Russia Became a Market Economy*. The Brookings Institution. Washington.

9.2 Övriga källor

Intervjuer

Mats Hultén, Centrumutveckling, 2005-04-26

Enkäter

Åke Blomdahl, the Swedish Fond for Russian Scandinavian Co-operation, svar 2005-04-24

Anders Börjesson, Mannheimer och Swartling, svar 2005-05-11

Sofia Lindström, svenska Exportrådet i Moskva, svar 2005-04-28

Rapporter, c-uppsatser.

Alon, Ilan & Banai, Moshe. 2000. Executive Insights: Franchising Opportunities and Threats in Russia. *Journal of International Marketing*, Vol. 8 No. 3, 2000, pp. 104 – 119.

Björklund, Marie & Karlsson, Johanna. 2002. *Etableringsstrategier på den ryska marknaden – svenska turistföretag i Ryssland*. Kandidatuppsats. Södertörns Högskola. Företagsekonomiska institutionen. (FEK KAND 2002:108).

Englund, Christine & Magnusson, Carina. 2002. *Hur och varför små och medelstora företag internationaliseras*. Kandidatuppsats. Södertörns Högskola. Företagsekonomiska institutionen. (FEK KAND 2002:92).

Hill, Charles W.L, Hwang, Peter & Kim, Chan W. 1990. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 2 (Feb., 1990), 117 – 128.

Indebetou, Rebecca & Jozic, Karolina. 2002. *Internationalisering av småföretag – en fallstudie av två svenska småföretags strategier för den ryska marknaden*. Magisteruppsats. Södertörns Högskola. Företagsekonomiska institutionen. (FEK MAG 2002:1).

Johanson, Jan & Vahlne, Jan-Erik. 1977. The internationalization Process of the Firm – A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, No. 1, pp. 23-32.

Artiklar

ABB: s framtid stavas Kina. Av Bengt Carlsson, DN 2005-04-25

Ett lyckat uppköp. Av Jenny Törnquist, DI, 2003-07-31 (www.di.se, sökord internationalisering, 2005-05-03, 09:50)

Tips från en som har jobbat 14 år utomlands. Av Anders Olsson, DN 2005-04-28

Utflyttning kan leda till ökad tillväxt. DI, 2004-04-14 (www.di.se, sökord globalisering, 2005-05-03, 10:12)

Internet

<http://www.balticsea.swedishtrade.se/affarsradgivning/marknadsradgivning/pdf/ryssland.pdf> (2005-04-26, 09: 47)

<http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/rs.html> (2005-04-07)

http://www.chamber.se/files/National_Report_Svenska_2005.pdf (2005-04-19, 14:36)

http://www.chamber.se/default.asp?/layouts/layout_whole.asp?page_id=647&mid=6 (2005-04-19, 15:10)

<http://www.econturk.org/Turkisheconomy/Brazilpaper13november2002.doc>

(2005-04-26, 09:32)

http://www.europa.eu.int/comm/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/sme_user_guide.pdf (2005-04-26, 10:09)

http://www.eu-upplysningen.se/templates/EUU/standardTemplate____1832.aspx

(2005-04-26, 09:38)

<http://www.investmentrussia.ru/rus/stat/foreigninvestreg2002.doc> (2005-04-26, 10:30)

<http://www.itps.se/pdf/regluppdragtio.pdf> (2005-04-14, 11:48)

http://www.itps.se/pdf/S2003_008.pdf s. 6 (2005-04-20, 15:25)

http://www.landguiden.se/pubCountryText.asp?country_id=137&subject_id=8

(2005-04-18, 11:27)

http://www.landguiden.se/pubCountryText.asp?country_id=137&subject_id=13

(2005-04-18, 13:58)

http://www.landguiden.se/pubCountryText.asp?country_id=137&subject_id=20

(2005-04-18, 13:15)

http://www.oecd.org/document/48/0,2340,en_2649_201185_1876912_1_1_1_1,00.html

(2005-04-29, 15:10)

[http://www.olis.oecd.org/olis/2004doc.nsf/linkto/eco-wkp\(2004\)27](http://www.olis.oecd.org/olis/2004doc.nsf/linkto/eco-wkp(2004)27) (2005-04-15, 15:09)

<http://www.peterburgstroy.ru/index.asp?path=2-6> (2005-04-14, 11:50)

<http://www.regeringen.se/content/1/c4/06/24/1c43643c.pdf> s. 62 (2005-04-29, 16:08)

<http://www.riksbanken.se/templates/speech.aspx?id=4926> (2005-05-03, 13:51)

<http://www.russiajournal.ru/news/cnews-article.shtml?nd=40710> (2005-04-15, 15:10)

<http://www.russiajournal.ru/news/cnews-article.shtml?nd=40851> (2005-04-15, 15:14)

<http://www.russiajournal.ru/news/cnews-article.shtml?nd=41116> (2005-04-15, 15:13)

<http://www.snee.org/filer/europa/69.pdf> s. 7 (2005-04-29, 15:55)

[http://sn.svensktnaringsliv.se/sn/publi.nsf/Publikationerview/BFC702048C207979C1256E59004B8ED4/\\$File/PUB200403-007-1.pdf](http://sn.svensktnaringsliv.se/sn/publi.nsf/Publikationerview/BFC702048C207979C1256E59004B8ED4/$File/PUB200403-007-1.pdf) (2005-05-03, 11:16)

<http://stat.wto.org/CountryProfile/WSDBCountryPFView.aspx?Language=E&Country=SE>
(2005-04-20, 16:08)

http://www.svd.se/dynamiskt/synpunkt/did_7148078.asp (2005-04-26, 14:19)

<http://www.svensktnaringsliv.se/Index.asp?PN=56793&ID=869254>
(2005-05-03, 11:34, 12:57)

http://www.svensktnaringsliv.se/Templates/show_URL.asp?PN=6188&URL=http://sn.svensktnaringsliv.se/sn/publi.nsf/viewall?OpenForm (*Utflyttnings konsekvenser* av Fabian Wallen och Stefan Fölster, 2005-04-08), 2005-05-03, 10:38)

http://www.sweden.spb.ru/paths_rus.htm (2005-05-03, 15:24)

http://www.swedishtrade.se/exportinformation/docfile/54417_exportstatistik%202003.ppt
(2005-05-03, 09:55)

<http://www.swedishtrade.se/ryssland/> (2005-04-14, 14:12)

<http://www.tetrapak.com/> (2005-04-14, 11:53)

<http://www.tradeprofiles.swedishtrade.se> (2005- 04-26, 09:57)

<http://www.ui.se/fakta/europa/ryssland.htm> (2005-04-18, 12:14)

http://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/sweden_e.htm (2005-04-21, 08:19)

Övrigt

Exportrådets *Establishing Business in Russia*. Fact Pack. Autumn 2004

10. Bilagor

Här bifogas de bilagor som refereras till i uppsatsen.

10.1 Enkät/ intervjuguide

Uppsatsen handlar om vilka etableringsstrategier svenska små och medelstora företag använt sig av vid etablering på den ryska marknaden. Enligt Hollensens teori om utlandsetablering finns tre metoder att ta sig in på en utländsk marknad: hierarkisk metod (att i så stor grad som möjligt själv kontrollera allt och internalisera), mellanhandsmetod (joint venture av olika slag, främst franchising och leasing, legotillverkning) och exportmetoden (sälja till utlandet via agenter och importörer, dvs. utan att själv sköta etableringen på plats ha försäljning utomlands). Det finns enligt Hollensen fyra faktorer som inverkar på valet av metod (interna, externa, metodkriterier och transaktionskostnader).

Kort beskrivning av den egna verksamheten/ erfarenheten av Ryssland.

Övergripande frågor:

I. Varför väljer företag Ryssland? Finns det skäl som gör att företag *borde* välja Ryssland, men kanske inte gör det?

II. Vad skall man tänka på när man väljer Ryssland?

III. Framtiden på den ryska marknaden?

- Styrkor
- Weaknesses
- Oportunities
- Threats

Frågor som rör Hollensens fyra faktorer:

1. Interna faktorer:

- a) Vilken roll spelar företagets storlek och resurstillgång vid etableringen i Ryssland?
- b) Finns det tidigare internationell erfarenhet hos ledningen? Om ja, från vilka länder? Om nej, hur funkar det?
- c) Vad produceras? Hur ser produktionen ut? Importeras eller lokalproduceras?

2. Önskade metodkriterier:

- a) Hur stor kontroll känner ledningen att den behöver ha över företaget? Hur ser ägandet ut (100 % svenskt, joint venture)?
- b) Hur benägen är ledningen att ta risker? – Hur mycket resurser satsas på etableringen? Hur lång tid tar etableringar i genomsnitt? Vikten av att kunna vara flexibel.

3. Transaktionskostnader:

- a) Hur ser samarbetsformerna/ägandeformerna ut?
- b) Kan man som utländsk investerare skapa barriärer som gör att det blir dyrt att bryta samarbetet?

4. Externa faktorer:

- a) Hur ser marknaden ut generellt?
 - Storlek;
 - Tillväxtpotential;
 - Köpkraft;
- b) Konkurrenssituationen?
- c) Direkta och indirekta handelshinder?
 - Lagarnas utseende och stabilitet?
 - Skatterna?
 - Importregler?
 - Certifikat?
 - Hälsoministeriet eller liknade - inspektioner?
 - Annat?
- d) Hur ser tillgången på mellanhänder ut?
- e) Landspecifika risker?
 - Politiskt;
 - Juridiskt;
 - Annat?
- f) Sociokulturella skillnader mellan Sverige och Ryssland?
 - Skillnad i maktstånd? (Hierarkier, ojämlikheter? Synen på chefen?).
 - Skillnad i individualism/ kollektivism? (Ens eget bästa eller gruppens? Att ta egna initiativ, eget ansvar, komma med egna förslag?).

Etableringsstrategier – svenska företag på den ryska marknaden

- Skillnad i maskulinitet/ femininitet? (Konkurrens, prestationsbetonat eller tolerans och solidaritet? Belöning till alla eller efter förtjänst?).
- Skillnad i osäkerhetsundvikande? (Behovet av klara regler och beslutsgångar stort? Hur uppfattas osäkra situationer av personalen, vad utgör en osäker situation?).
- Långsiktighet/ kortsiktighet?

10.2 Svenska företags bolagsformer i Ryssland

	Moskva:	Sankt Petersburg:	Totalt
Representative Office:	48	30	78
OOO:	35	22	57
ZAO:	23	39	62
OAO:	5	6	11
Private limited company:	2	-	2
Project office:	1	-	1
Russian resident company:	1	-	1
Coordination office:	1	-	1
Trade company:	1	-	1
Agent:	1	-	1
Branch office:	-	3	3
Sales representative:	-	1	1
NGO/ Non-profit/ Non-commercial:	-	5	5
Educational centre:	-	1	1
Totalt:	118	107	225

Källa: Egen sammanställning utifrån Exportrådets listor *Sweden-related companies in Moscow 2004 & Sweden-related companies in Saint Petersburg 2004*.